

ELISA NUNES ANDERLE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A DE LEÓN ESTÉTICA E BELEZA

Florianópolis - SC

2002

ELISA NUNES ANDERLE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A DE LEÓN ESTÉTICA E BELEZA

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado – CAD 5236, como
requisito parcial para obtenção do grau
de Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.
Área de concentração em Planejamento
Estratégico

Professor Orientador: Dr. Antonio Alves
Filho

Florianópolis – SC

2002

ELISA NUNES ANDERLE

PLANO DE NEGÓCIOS PARA A DE LEÓN ESTÉTICA E BELEZA

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 19 de fevereiro de 2003.

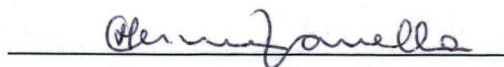
Sinesio Stefano Dubiela Ostroski
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



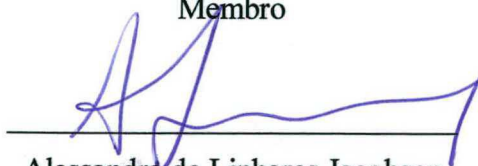
Antonio Alves Filho

Orientador



Liane Carly Hermes Zanela

Membro



Alessandra de Linhares Jacobsen

Membro

Aos meus pais, Jacó e Bety,
por todo o amor
e carinho dedicados ao longo da minha vida.

Ao Juan,
pelo incentivo à concretização de mais esta etapa.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Jacó e Elisabete, pelo apoio nos momentos mais difíceis, pelo incentivo durante toda a minha formação acadêmica e por todo o amor que proporcionaram ao longo da minha vida.

Ao meu irmão, Fernando pela revisão da pesquisa e pelo auxílio na concretização deste projeto.

Ao meu irmão, Ricardo, pelo companheirismo e pela ajuda em todas as horas que eu precisei.

À minha vó, Pedra Carvalho Nunes, pelo estímulo à minha formação acadêmica.

Ao meu namorado, Juan Diego de León, pela paciência nos momentos difíceis.

Ao meu professor orientador, Dr. Antonio Alves Filho, pela prontidão e orientação, essenciais para a realização deste trabalho.

À professora Liane Carly Hermes Zanella, pela orientação metodológica da pesquisa.

Ao Paulo Sérgio Faria Locks, pelo auxílio na parte financeira deste trabalho.

À equipe da De León, Júlio de León, Camille de León, Melissa Neves Petrópolis e Eric Favero, pela colaboração em todas as etapas da pesquisa.

Às minhas colegas, Carolina Meneghel, Betina Isabel Duarte, Fernanda Navarro e Taísa Vendramini, pelo companheirismo e pela força na concretização deste trabalho.

E a todos aqueles que não estão aqui mencionados, mas que contribuíram, de alguma forma, para a conclusão deste projeto.

"Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo,
não precisa temer o resultado de cem batalhas.
Se você se conhece, mas não conhece o inimigo,
para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota.
Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo,
perderá todas as batalhas..."

Sun Tzu

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
LISTA DE QUADROS	11
LISTA DE TABELAS	12
RESUMO	13
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	16
1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1 A ÁREA DE ESTÉTICA	18
2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	20
2.3 PLANEJAMENTO	22
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.5 PLANO DE NEGÓCIOS	24
2.5.1 Capa	27
2.5.2 Sumário	28
2.5.3 Sumário executivo	28
2.5.4 Descrição da empresa	29
2.5.5 Produtos e serviços	30
2.5.6 Análise de mercado	32
2.5.7 Análise estratégica	34
2.5.8 Plano de marketing	38
2.5.9 Plano financeiro	39
2.5.10 Anexos	41
3 METODOLOGIA	42
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	42
3.1.1 Tipo de estudo e abordagem	42
3.1.2 Delineamento da pesquisa	43

3.1.2.1 Quanto aos fins	43
3.1.2.2 Quanto aos meios	44
3.1.3 Delimitação da pesquisa	45
3.1.3.1 População	45
3.1.3.2 Amostra	45
3.1.4 Técnicas de Coleta de dados	46
3.1.4.1 Tipos de dados	46
3.1.4.2 Instrumentos de coleta	46
3.1.5 Tratamento dos dados	48
3.1.6 Limitações do estudo	48
4 PLANO DE NEGÓCIOS	49
4.1 CAPA	49
4.2 SUMÁRIO	49
4.3 SUMÁRIO EXECUTIVO	49
4.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	51
4.4.1 Evolução histórica	51
4.4.2 Situação atual	53
4.4.3 Produtos e serviços	55
4.4.4 Equipe gerencial	56
4.4.5 Localização e infra-estrutura	59
4.4.6 Terceiros	59
4.4.7 Parceiros estratégicos	60
4.4.8 Estrutura legal e natureza do negócio	60
4.4.9 Seguro	62
4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS	62
4.5.1 Produtos e Serviços	62
4.5.2 Matriz BCG	66
4.6 ANÁLISE DO MERCADO	68
4.6.1 Análise setorial	68
4.6.1.1 O mercado regional	68
4.6.1.2 O setor de estética	69
4.6.1.3 Concorrentes	70
4.6.1.4 Clientes	72

4.7 ANÁLISE ESTRATÉGICA	78
4.7.1 Negócio	78
4.7.2 Missão	79
4.7.3 Visão	79
4.7.4 Análise do ambiente externo	79
4.7.5 Análise do ambiente interno	82
4.7.6 Análise organizacional	86
4.7.7 Estratégia de crescimento	87
4.8 MARKETING	89
4.8.1 Produto	89
4.8.2 Preço	90
4.8.3 Praça	91
4.8.4 Promoção	92
4.9 PLANO FINANCEIRO	93
4.9.1 Demonstração de resultados do exercício	93
4.9.2 Balanço patrimonial	95
4.9.3 Ponto de equilíbrio	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	101
ANEXOS	106

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow	19
Figura 2: Matriz crescimento-participação	31
Figura 3: Processo de planejamento estratégico do negócio	34
Figura 4: Organograma da De León Clínica de Estética	53
Figura 5: Organograma da Júlio de León Hair Design	55
Figura 6: Organograma da De León Estética e Beleza	56
Figura 7: Avaliação gráfica do sexo do entrevistado	73
Figura 8: Avaliação gráfica da faixa etária do entrevistado	74
Figura 9: Avaliação gráfica do estado civil	75
Figura 10: Avaliação gráfica do bairro onde mora	77
Figura 11: Avaliação gráfica da renda mensal familiar	78
Figura 12: Avaliação gráfica de como ficou conhecendo a De León Estética e Beleza	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação de empresas por número de empregados	61
Quadro 2: Matriz BCG	67
Quadro 3: Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças	82
Quadro 4 : <i>Check-list</i> de pontos forte e fracos	83
Quadro 5: Análise organizacional para a De León Estética e Beleza	87

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Sexo do entrevistado 73

Tabela 2: Faixa etária do entrevistado 74

Tabela 3: Estado civil 75

Tabela 4: Bairro onde mora 76

Tabela 5: Em média qual é a renda mensal familiar? 77

Tabela 6: Como você ficou conhecendo a De León Estética e Beleza? 91

Tabela 7: Demonstração de Resultados do Exercício da De León Estética e Beleza 94

Tabela 8: Balanço Patrimonial da De León Estética e Beleza 96

Tabela 9: Ponto de Equilíbrio da De León Estética e Beleza 97

RESUMO

ANDERLE, Elisa Nunes. **Plano de Negócios para a De León Estética e Beleza.** 2003. 127 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

O presente trabalho tem como objetivo geral elaborar um Plano de Negócios para a De León Estética e Beleza para o período de maio de 2003 a maio de 2004. O modelo de Plano utilizado como base foi o proposto por Dornelas (2001) que aborda: Sumário Executivo, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Análise Estratégica, Análise de mercado, Marketing, Plano Financeiro e Anexos. Em relação à metodologia utilizada, a abordagem foi predominantemente qualitativa, mas foi, também quantitativa. Quanto aos fins, a pesquisa foi exploratória, descritiva e aplicada e quanto aos meios, foi uma pesquisa de campo, bibliográfica e estudo de caso. É importante ressaltar a relevância do Plano de Negócios para as micro e pequenas empresas, que querem entrar no mercado ou aperfeiçoar a empresa já existente. A cultura do planejamento também deve ser mais difundida entre os micro e pequenos empresários. A De León Estética e Beleza surgiu da fusão de duas empresas administradas por proprietários que desconheciam conceitos básicos de administração. Assim o Plano de Negócios foi elaborado com o intuito de organizar a empresa de acordo com métodos e fundamentos científicos. No estudo realizado, foram identificadas as características da organização, as ameaças e oportunidades do ambiente e as tendências do setor. Após esse diagnóstico inicial pôde-se estabelecer as estratégias gerais e de marketing da empresa e elaborar o Plano Financeiro para que a organização possa alcançar os objetivos previamente determinados.

Palavras-chave: De León Estética e Beleza; Plano de Negócios; micro e pequena empresa; planejamento.

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA E DO PROBLEMA

Grande parte dos empresários das pequenas e médias empresas inicia o seu negócio sem uma formação adequada sobre gestão administrativa. À medida que os problemas vão surgindo, com o funcionamento e crescimento da organização, é que se percebe a necessidade de estruturar o negócio de forma especializada e planejada. Aqueles que não conseguem perceber a tempo e não possuem os atributos essenciais de um administrador, acabam “fechando as portas”.

No Brasil, a cultura do planejamento não está totalmente disseminada, principalmente entre os micro e pequenos empresários. E é exatamente essa atividade fundamental do administrador, a base para o sucesso de qualquer organização.

De acordo com Almeida (2002, não paginado), no último Cadastro Central de Empresas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) constatou-se que as micro e pequenas empresas representam 98% do total de empresas brasileiras. É justamente nestas empresas que se encontram as taxas mais altas de mortalidade. “No ano 2000, das 710.258 empresas criadas, 659.364 empregavam até quatro funcionários. A má notícia é que também estavam nesse grupo 426.856 das 457.990 empresas fechadas”.

Nas pequenas empresas é muito comum encontrar dirigentes despreparados que pensam que o planejamento e os modelos gerenciais se aplicam somente a empresas de grande porte. Nesses casos, esse “gerente” não costuma utilizar métodos adequados de gerenciamento e muito menos, pensar em planejamento estratégico.

Stoner e Freeman (1995, p. 5) explicam a importância do planejamento:

Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpite. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los. Além disso, os planos são as linhas-mestras pelas quais (1) a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; (2) os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos; e (3) o progresso na direção dos objetivos é monitorado e medido, de modo que possam ser tomadas atitudes corretivas caso ele não seja satisfatório.

Por volta de 1990, com a criação de instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software SOFTEX (SOFTEX) é que os micro e pequenos empresários começaram a se familiarizar com termos como Plano de Negócios (ou *Business Plan*) e puderam ter o apoio de empresas especializadas para iniciar seu próprio negócio e desenvolvê-lo de forma eficaz.

No ano de 1999, o “boom” da Internet e o Programa Brasil Empreendedor (do Governo Federal) facilitaram a disseminação do conceito do Plano de Negócios no Brasil.

Atualmente, tem crescido entre os empresários o interesse em elaborar um Plano de Negócios, que consiste em um documento que reúne informações sobre as características e atividades básicas de um negócio. Até pouco tempo atrás, esse esforço era considerado desnecessário por muitos.

O Plano de Negócios é uma importante ferramenta de gestão, por meio da qual, o administrador pode planejar e controlar as atividades de sua organização.

Dornelas (2001, p. 96) expressa de forma clara e concisa o conceito de Plano:

O plano de negócios é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócios que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios.

O presente Plano de Negócios será elaborado para a De León Estética e Beleza.

A De León Estética e Beleza é uma pequena empresa que está localizada na avenida Rubens de Arruda Ramos nº 1.168, Centro – Fpolis/SC. Oferece tratamentos corporais para celulite, gordura localizada, flacidez e estria; tratamentos faciais para acne, linhas de expressão, hidratação, manchas e flacidez; serviços de cabeleireiro, depilação, manicure e pedicure; e os tratamentos complementares de Psicologia, Nutrição, Angiologia, Cirurgia Plástica, Medicina Ortomolecular, Geriatria e Dia da Noiva.

O conceito da organização surgiu em agosto de 2002 a partir da união de duas empresas que já atuavam há alguns anos no mercado, a De León Clínica de Estética e Júlio de León Hair Design. Considerando esta nova configuração, faz-se necessário a elaboração de novas operações e estratégias para o negócio.

Que medidas operacionais e estratégicas a De León Estética e Beleza deve adotar para ampliar sua participação no mercado no período de maio de 2003 a maio de 2004?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um Plano de Negócios para a De León Estética e Beleza para o período de maio de 2003 a maio de 2004.

1.2.3 Objetivos específicos

- Descrever a evolução histórica e as características atuais da empresa;
- Relatar os produtos e serviços da organização;
- Realizar a análise do ambiente;
- Apresentar uma análise do setor;
- Formular a análise estratégica;
- Elaborar uma estratégia de marketing;
- Apresentar um plano financeiro.

1.3 JUSTIFICATIVA

A De León Estética e Beleza recebeu esta marca, em maio de 2002, com a fusão de duas micro empresas que já funcionavam em um mesmo espaço físico: Julio de León Hair Design e a De León Clínica de Estética, de propriedade de pai e filho, respectivamente.

Os proprietários das duas organizações buscaram o apoio da Conceito A Propaganda, uma empresa de consultoria e propaganda, com o objetivo de captar novos clientes. Após um diagnóstico inicial, detectou-se que as empresas eram gerenciadas de forma intuitiva, ignorando inúmeros fundamentos básicos de

administração. Desta forma, foi constatada a necessidade de reestruturar toda a empresa e definir, formalmente, os novos métodos administrativos. Vislumbrou-se, também, a perspectiva de unir as duas organizações, visto que a fusão iria proporcionar inúmeros benefícios, tais como otimizar os talentos humanos, o espaço físico, os recursos materiais, financeiros e de marketing.

Diante desta nova realidade, surge a necessidade de reformular os diversos setores desta nova organização, a De León Estética e Beleza, além de estabelecer estratégias de ação que visem o crescimento de sua participação no mercado. Este processo de reestruturação está sendo realizado pela autora deste trabalho, com a participação efetiva dos proprietários. A autora se propôs a elaborar um Plano de Negócios para a nova empresa, visando documentar as características do negócio e estabelecer as diretrizes básicas a serem utilizadas.

O conhecimento gerado neste projeto, além de contribuir com a formação acadêmica da autora, irá beneficiar os proprietários da De León, à medida que terão em mãos um valioso instrumento de gestão e apresentação da empresa. Possivelmente, este Plano de Negócios, também será utilizado para obtenção de financiamento em um projeto que a organização tem de reformar o imóvel que ocupa.

1.4 ESTRUTURA DO DOCUMENTO

O presente trabalho é constituído pela fundamentação teórica, metodologia, desenvolvimento do Plano de Negócios e anexos.

Na revisão bibliográfica serão abordados os seguintes temas: a Área de Estética, as Pequenas Empresas, o Planejamento, o Planejamento Estratégico e o Plano de Negócios, com suas seções detalhadas separadamente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, para maior compreensão do tema abordado neste trabalho, serão apresentados alguns tópicos essenciais, que complementam o tema principal. Primeiramente, serão desenvolvidas algumas considerações sobre a área de estética, as pequenas e médias empresas, o processo de planejamento e o planejamento estratégico.

Após essa contribuição inicial, será tratado, de forma mais aprofundada, do Plano de Negócios, que é o objeto de estudo deste trabalho.

2.1 A ÁREA DE ESTÉTICA

O estilo de vida atual tem influenciado positivamente o funcionamento das clínicas de estética. A má alimentação e a tendência ao sedentarismo vêm se acentuando nos últimos anos. Essas mudanças nos hábitos de vida estão formando uma quantidade grande de pessoas que estão muito acima do peso. A reportagem “Um dríble nas tentações”, que a revista Istoé (2002) publicou sobre alimentação, informa que a obesidade atinge a 1,4 bilhão de pessoas em todo o mundo e já é considerada uma epidemia pela Organização Mundial de Saúde.

Aliada a este fator, está a crescente preocupação com beleza, saúde e juventude. Uma pesquisa realizada pelo Ibope para a revista Época (2002), publicada no artigo “Os dividendos da vaidade” fornece dados concretos dessas transformações que a sociedade contemporânea vem sofrendo. De acordo com ela, cinquenta e dois por cento dos brasileiros se preocupam muito com a aparência. As pessoas querem um corpo magro e sem imperfeições, além de uma pele jovem e bonita. Diante desse contexto, é fácil constatar que as pessoas procuram, cada vez mais, por tratamentos e produtos que promovam uma melhoria na aparência física.

A reportagem da revista Época demonstra que, nos últimos tempos, o que vem acontecendo, é a valorização, cada vez maior, da aparência por toda a população. Na pesquisa, foram entrevistadas dez mil pessoas em nove capitais brasileiras e os números revelados foram surpreendentes. Em capitais como Recife, Salvador e Fortaleza, mais de quarenta por cento da população afirma que gastaria o que fosse

necessário para ter uma aparência mais jovem. Nas outras capitais, esses números ficam apenas poucos pontos abaixo.

A pesquisa surpreende quando relata que esses índices se mantêm entre os homens e nas diversas classes sociais, desmistificando aquela velha idéia de que, somente as mulheres e as classes mais altas da sociedade, investem na aparência. Esses dados demonstram as inversões de valores pela qual a sociedade moderna vem passando, refletindo no mercado e na economia.

Hampton (1992), ao explicar a Hierarquia das Necessidades de Maslow, descreve que as pessoas são motivadas por cinco tipos de necessidades, dispostas de acordo com uma hierarquia. O nível mais básico é constituído das necessidades primárias ou fisiológicas e é seguido das necessidades de segurança, de afeto, de estima e de auto-realização. De acordo com esta teoria, as pessoas procuram, primeiro, a satisfação das necessidades do nível mais básico e só passam para o nível seguinte após a sua realização. A pirâmide da hierarquia das necessidades de Maslow está representada na figura 1.

HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW

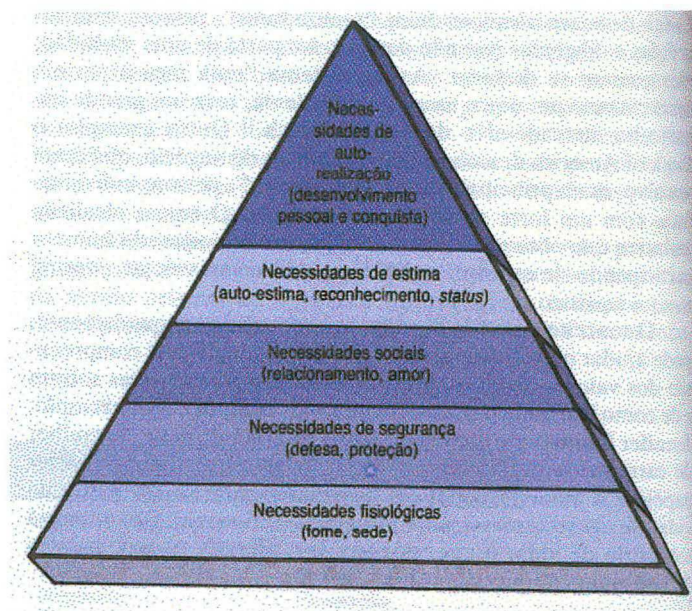


Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.
Fonte: Kotler e Armstrong (1991).

Apesar de também oferecer serviços na área da saúde, o foco das atividades da De León é a área de estética, que corresponderia ao terceiro nível da hierarquia das

necessidades de Maslow, o de estima. Seguindo a linha desta teoria, em uma crise financeira as pessoas iriam procurar primeiro a satisfação das necessidades fisiológicas e posteriormente, das necessidades de segurança, sobrando pouco ou nenhum capital para suprir as necessidades de estima.

Essa teoria serviu, por muitos anos, para entender melhor o comportamento humano. Muitos administradores também utilizaram largamente o modelo para compreender o comportamento de consumo dos seus atuais ou potenciais clientes. Mas, hoje, sabe-se que na prática não ocorre exatamente assim, pois a importância dada a cada uma dessas necessidades varia de pessoa para pessoa. Para alguns, as necessidades de estima são mais importantes que as de segurança e para outros, as de auto-realização vêm antes das de estima.

Através dos dados apresentados acima, é possível verificar que a área de estética é um setor bastante promissor nos negócios e que vem ganhando um grande espaço na economia.

2.2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dornelas (2001) afirma que o movimento do empreendedorismo no Brasil começou a se delinear na década de 1990 com a criação de entidades como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

“O SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a esta entidade todo suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio” (DORNELAS, 2001, p. 25).

Até a criação de órgãos como o SEBRAE, os empresários não tinham muitas fontes de auxílio para recorrer, quando necessitassem de apoio às suas ações. Aqueles que não possuíam formação específica na área de Administração acabavam guiando suas empresas intuitivamente. É claro que a falta de preparo dos empresários sempre predominou entre os proprietários de micro e pequenas empresas, não sendo muito comum entre os administradores de grandes corporações.

Os pequenos e médios empresários, por não possuírem conhecimento teórico de Administração, acabam não aplicando atividades básicas de uma gestão eficiente.

Assim, era e ainda é comum chegar a uma situação em que a gestão resume-se a "apagar incêndio", onde, claramente, tudo fica mais difícil.

Mattar (2002) enfatiza que um dos motivos que levam as pequenas empresas à morte é a falta de preparo do proprietário, que resolve abrir seu próprio negócio sem nenhum conhecimento sobre gestão de negócios.

Esta fraqueza do pequeno empresário, que não pode ser suprida por empregados, acaba criando infindáveis problemas para a empresa tanto no seu dia-a-dia quanto no seu desenvolvimento: ausência de objetivos não realísticos, estrutura organizacional informal e inadequada, ausência total de sistemas administrativos e de controles, o tipo de liderança exercida é o autocrático e as decisões são todas centralizadas no empresário, o nível de informação sobre o mercado e sobre a concorrência é baixo, o que leva a inúmeras decisões erradas, pelo mesmo motivo não são feitas previsões de vendas e de resultados confiáveis, as ações da empresa estão voltadas exclusivamente para vendas, desconhecendo-se totalmente as modernas técnicas de marketing, há má gestão financeira, há má gestão dos estoques, há má gestão da atividade produtiva (MATTAR, 2002, não paginado).

Fortes (2002), ao analisar a estrutura e funcionamento das pequenas e médias empresas, afirma que as mesmas costumam se apresentar com um único nível hierárquico, onde o empresário exerce uma direção unipessoal, coordenando as áreas operacionais e tomando todas as decisões.

Mattar (2002) reforça esta idéia quando enuncia que nas pequenas empresas não existe separação entre a figura do proprietário e a da organização. A empresa não teria objetivos, pois seria administrada de acordo com os objetivos pessoais do próprio dono.

Saviani (1994, p. 11) ressalta a ausência de formalização da estrutura hierárquica das pequenas e médias empresas, sendo que, na maioria das vezes, ela existe apenas na cabeça do presidente ou de algum diretor. Da mesma forma, a distribuição dos cargos é inexistente, ou surge somente "com intenção de valorizar determinados funcionários com 'muitos anos de casa' que mereceram um título e apenas um de Gerente".

Cavalcanti, Farah e Mello (1981) citam que, um dos pontos fracos das pequenas e médias empresas, é a concentração das funções administrativas no presidente, com um mínimo grau de delegação e descentralização.

Sheedy (1996, p. 13) comenta que "a pequena empresa particular muitas vezes tem seu começo na mente e no espírito de um empreendedor: uma pessoa de vontade, energia e visão que dá forma a uma idéia nebulosa".

Mas existe um momento em que os métodos utilizados para iniciar um empreendimento se tornam obsoletos e, geralmente, as qualidades necessárias para um empresário ter sucesso, não são suficientes para garantir a maturidade plena e lucrativa do negócio. As empresas mudam, crescem e muitos empresários não se sentem preparados para administrar as complexidades que surgem com as transformações. É importante que o proprietário perceba que, para que sua empresa atinja o seu potencial máximo, é essencial desenvolver certas habilidades e mudar antigos hábitos. Sheedy (1996) ressalta que, primeiramente, é preciso compreender a importância do planejamento.

2.3 PLANEJAMENTO

O processo administrativo é constituído de quatro funções básicas: planejamento, organização, direção e controle. Sendo o planejamento a primeira função administrativa, ele é considerado a base para todas as outras funções.

Para Stoner e Freeman (1995, p. 5) “*planejar* significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites. São os planos que dão à organização seus objetivos e que definem o melhor procedimento para alcançá-los” (grifo do autor).

O planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las. O planejamento estabelece o alicerce para as subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar, e por isso é considerado função fundamental do administrador (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 129).

Stoner e Freeman (1995) ressaltam a importância do planejamento ao afirmar que, sem planos, os administradores não sabem como devem organizar as pessoas e os recursos, não conseguem liderar com confiança e muito menos fazer com que toda a organização alcance seus objetivos.

Sabe-se que o planejamento pode ser feito de duas maneiras: informal e formal. O planejamento informal não está escrito e os problemas vão sendo resolvidos conforme sua necessidade, enquanto o formal é aquele cuidadosamente preparado e documentado.

Kotler e Armstrong (1993) enumeram alguns benefícios que o planejamento formal pode proporcionar, como auxiliar a empresa a pensar de forma sistemática no futuro, obrigar a definir melhor seus objetivos e políticas, proporcionar uma melhor coordenação dos esforços da organização e estabelecer padrões de desempenho mais fáceis de controlar.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Visando à melhor compreensão do conceito de planejamento estratégico, primeiramente, será tratado do termo estratégia.

Estratégia vem do grego *strategeia* e significa a arte de ser um general. Os generais gregos eficazes tinham que comandar um exército e escolher os melhores recursos, as atitudes, o momento e ainda participar da ação.

“Os generais eficazes não precisavam somente planejar, precisavam também *agir*. Desde os tempos dos gregos, portanto, o conceito de estratégia tinha componentes de planejamento e componentes de tomada de decisão, ou de ação” (STONER; FREEMAN, 1995, p. 143, grifo do autor).

Whittington (2002) afirma que existem diferentes abordagens a respeito de estratégia (Clássica, Evolucionária, Processualista e Sistêmica), cada qual com sua própria visão e que mesmo os grandes teóricos e consultores não conseguem chegar a um consenso.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também declaram não ser fácil definir estratégia, tanto que fornecem cinco significados diferentes para o termo.

Apesar da dificuldade de se definir estratégia e das diferenças criadas na formulação das teorias, neste caso, o mais importante é entender o conceito geral do termo.

Para Lodi (1972 apud Chiavenato, 1997, p. 372) estratégia é “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando a atingir objetivos a longo prazo”.

Drucker (1999, p. 42) explica claramente a importância da estratégia:

Toda organização opera sobre uma teoria do negócio, isto é, um conjunto de hipóteses a respeito de qual é seu negócio, quais os seus objetivos, como ela define resultados, quem são seus clientes e a que eles

dão valor e pelo que pagam. A estratégia converte essa teoria em desempenho. Sua finalidade é capacitar a organização a atingir os resultados desejados em um ambiente imprevisível, pois a estratégia lhe permite ser **intencionalmente oportunista** (grifo do autor).

Segundo Hampton (1992, p. 198), “o processo de desenvolver a estratégia é chamado de planejamento estratégico”.

O planejamento estratégico refere-se à definição da missão, à determinação dos objetivos e à elaboração das estratégias da organização, que propiciem o sucesso no ambiente em que a mesma está inserida (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

Hamel e Prahalad (1995, p. 168) afirmam que “o planejamento estratégico é, na prática, um ‘crivo da viabilidade’. É uma ferramenta para garantir que as questões de viabilidade sejam totalmente abordadas”.

Stoner e Freeman (1995) definem como planos estratégicos aqueles elaborados para alcançar os objetivos mais amplos de uma organização.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 375), “o *planejamento estratégico* refere-se à maneira pela qual uma empresa pretende aplicar uma determinada *estratégia* para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um *planejamento global* e a longo prazo”(grifo do autor).

Para Oliveira (1991, p. 62), “planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) ressaltam a importância de que além de planejar estrategicamente é fundamental administrar estrategicamente.

2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

O Plano de Negócios ou *Business Plan* é um documento que reúne informações sobre as características do negócio, sua forma de operar e as estratégias que serão utilizadas para atingir o lucro.

O plano é a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio (DEGEN, 1989, p. 177).

O conceito citado acima expressa com propriedade as características de um Plano de Negócios. Entretanto, é importante ressaltar que esta definição foi fornecida por Degen dentro de um contexto peculiar. A idéia é expressada em seu livro *O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial*, onde o autor fornece informações para quem deseja abrir um negócio. Desta forma, ao dizer que o plano serve apenas para viabilizar um novo negócio, ele satisfaz plenamente o objetivo a qual pretende atender.

Apesar de Degen expressar, de forma adequada, o conceito de Plano para seus leitores, essa definição, é assim utilizado por diversos autores ao tratar, genericamente, de um Plano de Negócios e expressa erroneamente os objetivos do mesmo.

Siegel (1991, p. 20) comenta que “muitas pessoas, ao pensar em ‘plano de negócios’, estão pensando em ‘empresa nova’”. Isto, porém, não é necessariamente correto. Empresas já em funcionamento devem criar planos de negócios e freqüentemente o fazem”. Dornelas (2001) complementa que o Plano pode ser considerado uma ferramenta de gestão com inúmeras aplicações.

Dentre os autores pesquisados, Dornelas (2001, p. 97) enumera de forma mais abrangente e concisa os principais propósitos de um Plano de Negócios:

- Entender e estabelecer diretrizes para o seu negócio.
- Gerenciar de forma mais eficaz a empresa e tomar decisões acertadas.
- Monitorar o dia-a dia da empresa e tomar ações corretivas quando necessário.
- Conseguir financiamentos e recursos junto a bancos, governo, Sebrae, investidores, capitalistas de risco etc.
- Identificar oportunidades e transformá-las em diferencial competitivo para a empresa.
- Estabelecer uma comunicação interna eficaz na empresa e convencer o público externo (fornecedores, parceiros, clientes, bancos, investidores, associações etc.).

Segundo Dornelas (2002) o Plano serve também como um “cartão de visitas” da empresa, ao se tratar de um documento conciso, que caracteriza o negócio, podendo ser apresentado a diferentes públicos:

- a) Sócios – para constituir um acordo;
- b) Investidores – para obtenção de investimento;

- c) Incubadoras de empresas - para se tornar uma empresa incubada;
- d) Bancos - para possíveis financiamentos;
- e) Intermediários - pessoas que podem auxiliar a vender o negócio;
- f) Gerentes de marketing - para a elaboração de planos de marketing;
- g) Executivos de alto nível - para aprovar projetos e alocar recursos;
- h) Fornecedores - para conceder crédito para compra de mercadorias e matéria prima;
- i) Gente talentosa - pessoas que se pretende contratar;
- j) A empresa internamente- para comunicação com os funcionários;
- k) Clientes potenciais - para vender o produto ou serviço.

Dornelas (2001, p. 96) acrescenta que “uma tradição a ser quebrada é achar que o plano de negócios, uma vez concebido, pode se esquecer. Este é um erro imperdoável e as consequências serão mostradas pelo mercado que está em constante mutação”.

Desta forma, é importante conceber o Plano, como uma ferramenta dinâmica, que deve ser utilizada e atualizada continuamente, de acordo com as mudanças que venham a ocorrer dentro da empresa e no ambiente em que a mesma está inserida.

Siegel (1991) reforça essa idéia, ao afirmar que os Planos estão sujeitos a constantes alterações e que, embora uma empresa possa escrever um Plano de Negócios anualmente, ela pode preferir atualizá-lo mensalmente ou trimestralmente.

Existem inúmeros modelos, propostos por diferentes autores, para a elaboração de um Plano de Negócios. Algumas características da estrutura do Plano são consideradas básicas e são apresentadas, de forma semelhante, por uma grande parte da metodologia pesquisada. Devido ao caráter versátil do Plano de Negócios, não existe um modelo ideal. Desta forma, o autor deve usar a sua criatividade e bom senso para criar um Plano específico para a sua empresa e para os seus propósitos.

Salim (2002) enumera alguns aspectos a serem considerados na elaboração, como o tipo de negócio, o estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra, o horizonte de tempo do planejamento e o público-alvo do Plano de Negócios em questão. Uma empresa de serviços terá um plano diferente de uma indústria, assim como uma empresa em funcionamento terá um plano diferente de um negócio a ser implementado. Da mesma forma, é preciso identificar o ciclo de vida da empresa, o

que irá determinar o tempo de abrangência do Plano e o público que irá ler o conteúdo do mesmo.

O modelo deste Plano de Negócios será fundamentado na teoria proposta por Dornelas (2001), pelo fato da autora do presente trabalho julgar a doutrina do autor mais detalhada e rica em conceitos do que a de outros autores de Planos de Negócios. Dornelas (2001) explica minuciosamente cada seção do Plano, enumerando o que deve conter em cada uma delas. O Plano apresentado por ele é também o mais completo de todos os que foram pesquisados pela autora deste projeto.

Dornelas (2001) propõem quatro modelos diferentes de estrutura de Plano de Negócios, de acordo com o tipo de empresa: manufatureiras em geral, ponto.com, pequenas empresas prestadoras de serviço e pequenas empresas em geral.

A De León Estética e Beleza deveria utilizar uma estrutura para pequenas empresas prestadoras de serviços. A estrutura sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviços é a seguinte: Capa, Sumário, Sumário Executivo, O Negócio e Dados Financeiros. Mas por decisão da autora da pesquisa, a estrutura do Plano de Negócios que será utilizada neste projeto será uma combinação das estruturas apresentadas pelo autor.

Assim, o Plano irá apresentar as seguintes seções: Capa, Sumário, Sumário Executivo, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Análise Estratégica, Análise de mercado, Plano de Marketing, Plano Financeiro e Anexos.

2.5.1 Capa

A capa deve ser cuidadosamente preparada, pois é o cartão de visitas do Plano de Negócios e da empresa. Por ser a primeira coisa visualizada por quem lê o Plano, deve ser bem apresentada e conter as informações necessárias e pertinentes, que são listadas a seguir: nome da empresa; endereço, telefone, e-mail, endereço eletrônico do site; logotipo (se a empresa possuir); nomes, títulos, endereços e telefones do executivo principal ou responsável; mês e ano em que foi elaborado o Plano; número da cópia; e nome de quem elaborou o Plano de Negócios.

“A capa não deve ser sofisticada, mas sim bonita, vistosa e concisa” (BANGS JÚNIOR, 1999, p. 23).

2.5.2 Sumário

Trata-se de um sumário comum e deve conter o título de todas as seções, subseções (se for o caso) e a página respectiva onde se encontra.

Bangs Júnior (1999) explica que o sumário facilita o leitor do Plano a localizar as partes ou itens que considera mais interessantes.

2.5.3 Sumário executivo

Dornelas (2001) e Pavani (2002) consideram o Sumário Executivo a parte mais importante do Plano de Negócios. Isso porque é através do mesmo que as pessoas irão decidir se continuarão a ler o resto do Plano. Desta forma, ele deve ser escrito cuidadosamente e apresentar uma síntese do conteúdo do projeto. É importante que este resumo ofereça ao leitor, rapidamente, uma clara compreensão do material, além de atrair a sua atenção imediata.

O SUMÁRIO EXECUTIVO é um extrato competente e motivante do Plano de Negócios. Qual a área de negócios, qual o produto ou serviço, qual o mercado e que fatia desse mercado queremos obter? Tudo isso, sem explicar em detalhes, mas dito de maneira clara, objetiva e sucinta. Isto é o que deve conter o **SUMÁRIO EXECUTIVO** (Salim et al., 2001, p. 49, grifo do autor).

Para Degen (1989, p. 187), “o objetivo do sumário é expor os fatos essenciais sobre o novo negócio e atrair o leitor, como o *trailer* de um filme, para ler o resto do plano. Ele deve poder ser usado independentemente do resto do plano” (grifo do autor).

Existem várias formas e abordagens adequadas a um Sumário Executivo. Para Siegel (1991, p. 78), “um que costuma ser eficaz envolve o fornecimento de destaques do plano de negócios, seção por seção. Isto se inicia com algumas frases ou parágrafos que comunicam a natureza básica da empresa e seu atual estágio de desenvolvimento”.

O Sumário deve ser dirigido ao público-alvo do Plano de Negócios e apesar de aparecer no início, deve ser preparado após o término do mesmo, pois, somente desta forma, poderá ser escrito de forma concisa e eficaz.

Segundo Dornelas (2001), este resumo deve responder às seguintes questões: “O quê?”, “Onde?”, “Por quê?”, “Quanto?”, “Como?” e “Quando?”.

2.5.4 Descrição da empresa

A Descrição da Empresa deve apresentar, brevemente, a situação atual, a história, as atividades fundamentais e a natureza do negócio.

Descreva a empresa procurando mostrar o porquê de sua criação, qual o seu propósito, a natureza dos serviços ou produtos fornecidos, como ela se desenvolveu ou se desenvolverá, qual é o seu modelo de negócios e os seus diferenciais. Apresente sua razão social/nome fantasia, qual o porte da empresa e como está enquadrada na legislação: micro, pequena ou média empresa, sociedade civil limitada, sociedade anônima etc (DORNELAS, 2001, p. 124).

É importante enfatizar as características únicas da empresa e apresentar uma idéia do que é esperado conseguir em três ou cinco anos.

Para Dornelas (2001, p. 124), o aspecto mais importante desta seção é “mostrar que a empresa possui pessoas qualificadas e comprovadamente experientes nos níveis de comando”, de forma a atrair possíveis investidores.

Nesta seção deve ser feito um planejamento de como a empresa crescerá e quantos funcionários deverão ser contratados. Também poderá ser apresentado um organograma com as principais áreas funcionais da empresa e a sua evolução nos anos seguintes, especificando as áreas a serem extintas e criadas, o número de funcionários, etc.

A estrutura legal também é apresentada na Descrição da empresa, mostrando como está constituída a sociedade, sendo que uma cópia do contrato social pode ser incluído na seção de Anexos. Também deve-se mostrar a natureza do negócio: se trata-se de uma micro, pequena ou média empresa, se ela possui algum benefício fiscal e quais são os impostos incidentes sobre a organização.

Uma breve descrição da localização da empresa e da infra-estrutura disponível deve ser efetuada nesta seção. As informações referentes ao valor do aluguel ou do imóvel devem ser repassadas para a parte financeira do Plano de Negócios.

Pode-se informar também quem é o responsável pela contabilidade da empresa. Se é feita internamente ou terceirizada.

Outro dado que pode ser citado nesta seção do Plano é se existe algum tipo de seguro contratado (tipo da apólice, período e valor), com qual empresa seguradora e para quais itens do negócio.

É interessante informar quais são os terceiros contratados para o funcionamento do negócio (como a contabilidade, que já foi citada anteriormente). Descrever esses terceiros, procurando enfatizar porque os escolheu e quais os benefícios que trazem para a organização.

Outro aspecto importante a ser descrito nesta seção são os parceiros estratégicos, que pode ser tanto um cliente, como um fornecedor ou um terceiro.

Parceiros de negócio são muito importantes no mundo atual, em que é necessário oferecer soluções completas a clientes e em muitos locais diferentes. É preciso estabelecer pontes de colaboração entre empresas, para que, juntas, possam oferecer soluções integradas e abrangentes, para ter maior possibilidade de êxito com os seus clientes (Salim, 2002, não paginado).

2.5.5 Produtos e serviços

Nesta seção do Plano de Negócios é feita a descrição dos produtos e serviços que a empresa irá vender.

Diga quais são os produtos e serviços de sua empresa, porque ela é capaz de fornecê-los e como eles são fornecidos, quais as características da equipe de produção, e em quais aspectos seu produto/serviço difere dos da concorrência. Exponha as características únicas do seu negócio e o que ele tem de especial para oferecer aos seus clientes. Se você tem tanto um produto como um serviço (por exemplo, as empresas de entrega de pizza, onde contam tanto a qualidade do produto como a do serviço de entrega), não deixe de mencionar isso no seu plano de negócios. Diga onde você obterá seus suprimentos e porque estes fornecedores foram escolhidos [...] (DORNELAS, 2001, p. 132).

É importante que seja feita, também, a descrição dos produtos ou serviços que a empresa planeja oferecer futuramente. Além disso, nesta seção são especificados os direitos autorais, patentes ou registros de marcas.

Na quase totalidade dos países, o direito de propriedade é assegurado através de legislação específica:

- Através de patentes para invenções ou inovações tecnológicas;
- Através do direito autoral para livros, música e programas de computador;

- Pelo registro de nomes, marcas e logotipos (Salim et al., 2001, p. 76).

Segundo Siegel (1991, p. 85) é preciso dar atenção especial à descrição dos produtos ou serviços: “A validade dessa atenção se baseia na suposição de que, independente de considerações estratégicas, uma empresa não poderá ter sucesso sem possuir um conjunto atraente de produtos e/ou serviços”.

Dornelas (2001) acrescenta que a descrição dos produtos ou serviços devem evidenciar as suas características e benefícios. O autor ainda sugere utilizar a Matriz BCG para analisar o portfólio de produtos da empresa.

Conforme Nickels e Wood (1999), a matriz de crescimento-participação ficou conhecida por Matriz BCG porque foi desenvolvida pelo *Boston Consulting Group*. Ela é utilizada para comparar de forma analítica o crescimento de mercado e a participação relativa de mercado de diversos produtos ou divisões.

MATRIZ CRESCIMENTO-PARTICIPAÇÃO

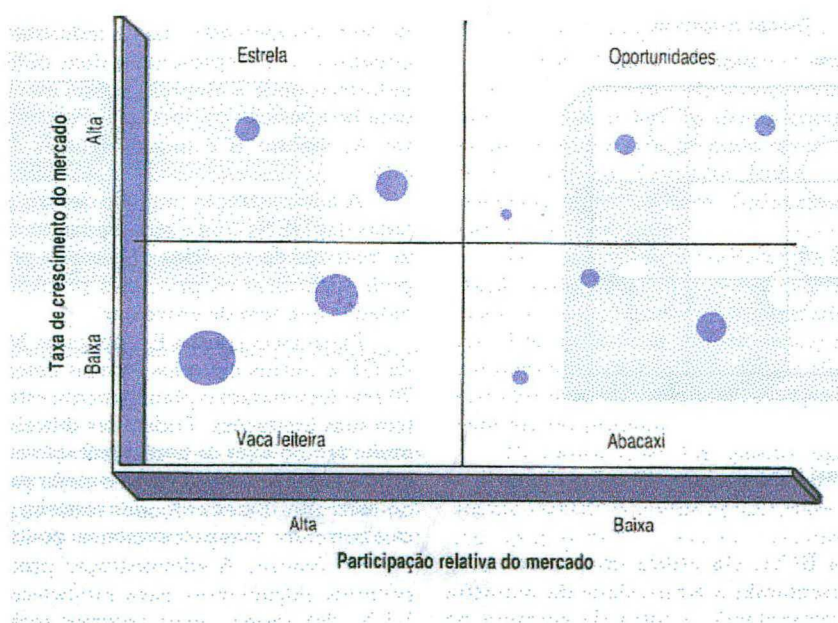


Figura 2: Matriz crescimento-participação.
Fonte: Kotler, 1993.

ESTRELA: São produtos com alta participação em mercado de alto crescimento. Normalmente, necessitam de grandes investimentos para sustentar a participação em

um mercado de crescimento rápido. Produzem e consomem um grande volume de dinheiro e por isso costumam ser auto-sustentáveis. Os investimentos nos produtos estrelas são considerados todos de prioridade.

VACA-LEITEIRA: São produtos com alta participação em mercado de crescimento lento. Em função da maturidade e da sua posição no mercado, não exige gastos para ganho de participação. É uma importante fonte de recursos para investir em outras áreas da empresa.

OPORTUNIDADES: São produtos de baixa participação em um mercado de alto crescimento. Em alguns casos, estão relacionados a produtos novos ou sem muita experiência de mercado. Suas vendas são baixas, geram pouca receita e por isso necessitam de grandes investimentos para aumentar sua participação no mercado (ou, outra alternativa, buscar um nicho). Se desenvolver a participação de mercado de forma adequada, pode se tornar um produto estrela. No caso do produto novo que atingir a maturidade e não se desenvolver adequadamente acaba tornando-se abacaxi.

ABACAXI: São produtos de baixa participação em mercado de crescimento lento. Geralmente, geram poucos recursos ou consomem mais do que geram. Em alguns casos podem gerar recursos suficientes para se manterem, mas não são uma fonte de recursos promissora. O administrador deve analisar se o produto deve ser mantido no seu portfólio ou ser descartado (COBRA, 1991; DORNELAS, 2001; KOTLER, 1993; NICKELS E WOOD, 1999; TAVARES, 2000).

2.5.6 Análise de mercado

Na Análise de Mercado, é preciso procurar mostrar as tendências do setor, como o mercado está segmentado, as tendências do segmento específico e do consumo, a concorrência, os fornecedores, entre outros.

É importante que a empresa conheça exaustivamente o mercado onde atua ou pretende atuar, pois somente desta forma será possível definir uma estratégia de marketing adequada.

A análise de mercado é considerada por muitos a parte mais importante do plano de negócios, e também a mais difícil de se fazer, pois toda a estratégia de negócio depende de como a empresa abordará seu mercado consumidor, sempre procurando se diferenciar da concorrência, agregando

maior valor aos seus produtos/serviços, com o intuito de conquistar seus clientes continuamente (DORNELAS, 2001, p. 139).

Ao analisar o setor, deve-se fazer um histórico resumido do mercado nos últimos anos e analisar as tendências para os anos seguintes. Nesta análise, é interessante mostrar porque o mercado se mostra promissor, como ele está estruturado e segmentado e quais são as oportunidades e riscos desse mercado.

Após a realização dessa análise inicial do setor, deve ser feita uma análise particular do segmento de mercado da empresa, procurando mostrar o que está acontecendo no segmento de mercado específico e quais as perspectivas para a empresa dentro desse segmento. O passo seguinte é informar-se sobre os competidores.

Analisar a concorrência é essencial para qualquer empreendedor que queira ter sucesso no mercado. Mas é importante ter consciência que a concorrência de uma empresa não é formada apenas pelos seus competidores diretos.

Alguns autores, como Nickels e Wood (1999), consideram que a concorrência é composta por todas as empresas que oferecem produtos alternativos ao mercado alvo de uma empresa. Cabe aqui ressaltar, que o conceito de produto utilizado por eles refere-se a um bem, serviço ou idéia que o consumidor compra para suprir uma necessidade ou desejo. Eles classificam três tipos de competição: de outras marcas, de produtos substitutos e pela atenção e dinheiro do consumidor.

A competição de produtos substitutos está relacionada a um produto que não é igual, mas pode oferecer os mesmos benefícios ou resolver o problema. O terceiro tipo de competição é mais genérico, pois se refere a qualquer outra coisa em que o consumidor possa gastar seu dinheiro. Dentro deste conceito pode-se incluir centenas de coisas: banco, restaurante, operadora de turismo, vídeo locadora, escola, etc.

Mas é evidente que o mais importante é conhecer mais profundamente os concorrentes diretos da organização, como afirma Dornelas (2001, p.146):

A importância de uma análise criteriosa dos principais concorrentes fica evidente quando a empresa precisa estabelecer uma estratégia de marketing e conhecer quais alternativas de produtos/serviços existem no mercado onde sua empresa atua e, ainda, por que seus clientes-alvo optam por outro produto.

Dornelas (2001) sugere a confecção de uma tabela para a comparação com os três principais concorrentes, analisando os atributos mais importantes para a sua empresa.

2.5.7 Análise estratégica

A análise estratégica é realizada identificando e avaliando as oportunidades e ameaças do ambiente, os pontos fortes e fracos da empresa e estudando a concorrência (Salim et al, 2001).

Uma análise estratégica da empresa deve incluir um misto de racionalidade e subjetividade, seguindo um processo básico, que pode ajudar o empreendedor a entender melhor a situação atual de seu negócio e quais as melhores alternativas, ou meios, para atingir os objetivos e metas estipulados Dornelas (2001).

A análise estratégica pode ser fundamentada no processo de planejamento estratégico da empresa. A figura 3 exemplifica o processo de planejamento estratégico.

PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

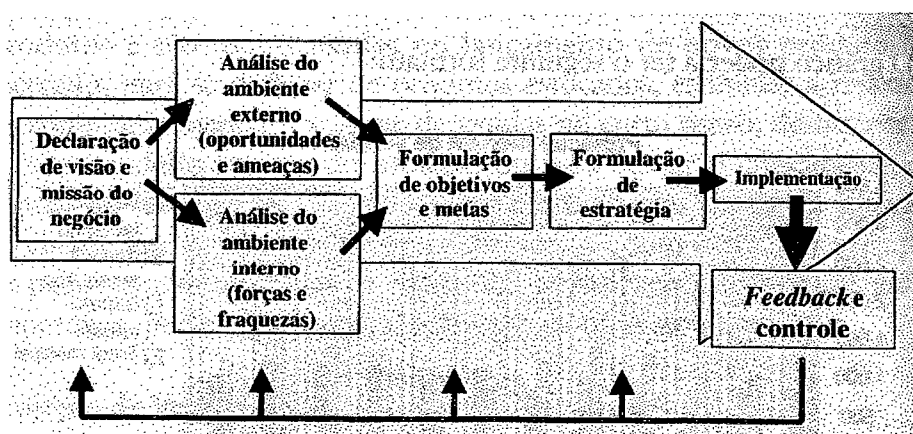


Figura 3: Processo de planejamento estratégico do negócio (adaptado de Kotler, 1998).
Fonte: Dornelas, 2001.

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 53) acrescentam ao processo de planejamento estratégico a definição do Negócio em que a empresa atua. Para os dois

autores, o conceito de Negócio é “o entendimento do principal **benefício** esperado pelo cliente” (grifo do autor).

A definição da Missão e da Visão seriam as próximas etapas da análise estratégica.

O conceito de Missão de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 85) é “razão de existir da empresa no seu *Negócio*” (grifo do autor).

Para Oliveira (1991, p. 69), “MISSÃO é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de ‘ondê a empresa quer ir’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar” (grifo do autor).

A missão deve representar a razão de ser da empresa e passar uma imagem tangível da mesma. A declaração da missão deve, também, indicar o que a empresa faz e o seu propósito. Ela deve ser curta, apresentando, no máximo, duas sentenças ou um pequeno parágrafo.

Segundo Dornelas (2001, p. 155), “a declaração de visão define onde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir, e o que ela quer ser”.

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 230), o conceito de Visão é “a explicitação do que se visualiza para a empresa”.

A visão representa o que o empresário imagina para o seu negócio, os seus sonhos e expectativas. A declaração da visão não determina ou apresenta metas quantitativas. Ela fornece uma imagem e uma filosofia que orienta a empresa. A sua declaração no Plano de Negócios irá auxiliar os leitores a visualizar o negócio como o empresário o vê, de uma forma pessoal.

Entretanto, Dornelas (2001) explica que não é preciso formular frases com as declarações de missão e visão da empresa para serem colocadas no Plano de Negócios, mas é importante que esses conceitos sejam assimilados pelo administrador para que ele possa definir a estratégia do negócio.

A segunda etapa a ser realizada é a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças) e interno (forças e fraquezas). Essa é uma das partes mais importantes do Plano. O empreendedor deve mostrar que conhece bem a empresa internamente e os riscos inerentes ao seu negócio.

Para Oliveira (1987), o objetivo da análise ambiental é estudar os diversos fatores e forças do ambiente, as relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos

ou potenciais efeitos para a organização, buscando identificar as oportunidades, ameaças e a atual posição produto-mercado da empresa.

Os consumidores, fornecedores e concorrentes são elementos do meio ambiente que influenciam diretamente as atividades de uma organização (BATEMAN; SNELL, 1998; CHIAVENATO, 1997; HAMPTON, 1992; MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998; NICKELS; WOOD, 1999; OLIVEIRA, 1987; STONER; FREEMAN, 1995).

Marcondes e Bernardes (1997) conceituam clientes como os indivíduos para os quais as organizações foram criadas com o objetivo de suprir alguma de suas necessidades.

Para Chiavenato (1997), fornecedor é uma organização, grupo, instituição ou indivíduo, que fornece recursos materiais, financeiros ou humanos para que uma empresa trabalhe.

Compartilhando o conceito de concorrência que já foi fornecido anteriormente por Nickels e Wood (1999) a Universidade Disney (apud Vasconcellos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 201) ensina que “concorrente é qualquer empresa com a qual o cliente compara a sua empresa”.

Outras variáveis do ambiente que influenciam as organizações são as tecnológicas e econômicas. Segundo Stoner & Freeman (1995), as variáveis tecnológicas são os avanços em produtos, processos e ciência que influenciam o funcionamento das empresas, enquanto as econômicas são caracterizadas pelas condições e tendências econômicas gerais.

De acordo com Stoner & Freeman (1995), as variáveis sociais, como a demografia e o estilo de vida são fatores que podem influenciar a organização a partir de seu ambiente externo.

A análise organizacional é altamente recomendada para realizar a análise dos ambientes externo e interno. Também é denominada por muitos autores de análise *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities e threats* - forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

Chiavenato (2000, p. 156) conceitua análise organizacional:

Refere-se à análise das condições internas da empresa e o seu correspondente diagnóstico: é o processo pelo qual se examinam os recursos financeiro/contábeis, mercadológicos, produtivos e humanos da empresa como fatores conjuntos, para verificar quais as suas forças e

fraquezas e como ela pode explorar as oportunidades e defrontar-se com as ameaças e coações que o ambiente lhe apresenta.

Após a análise do ambiente externo e do ambiente interno são formuladas as metas e objetivos da empresa.

Os objetivos e metas indicam as intenções mais abrangentes da organização e o caminho para chegar aonde se deseja. A missão da empresa é realizada quando todas as suas metas são atingidas. Cada objetivo deve ser acompanhado de um determinado número de metas. As metas são as ações operacionais que estabelecem detalhadamente o que deve ser feito e quando, para se atingir a meta. Elas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com horizonte de tempo bem determinado. As metas são declarações específicas que constituem os passos para alcançar os objetivos.

Depois de estabelecer o negócio, a missão, a visão, as metas e os objetivos do negócio é preciso definir um plano para se atingir os objetivos e as metas determinados, ou seja, é necessário formular as estratégias a serem implementadas.

Porter (1992, p. 1) foi um dos autores que melhor escreveu sobre estratégia competitiva:

A concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Segundo Porter (1992), existem três estratégias competitivas genéricas para uma empresa: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A empresa deve escolher a estratégia mais adequada para a sua situação e implementá-la.

À medida que a estratégia é implantada, a empresa deve acompanhar os resultados e monitorar as mudanças nos ambientes interno e externo.

2.5.8 Plano de marketing

O Plano de Marketing expõe como a empresa pretende vender o seu produto ou serviço. Esta seção apresenta as estratégias utilizadas para conquistar os clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda. Deve abordar os métodos de comercialização, diferenciais do produto ou serviço para o cliente, a política de preços, a projeção de vendas, os canais de distribuição e as estratégias de promoção, comunicação e publicidade.

De acordo com Pavani (2002, não paginado), “o Plano de marketing é uma maneira estruturada da empresa ofertar os seus produtos no mercado”.

As estratégias de marketing são os recursos que a organização utiliza para alcançar os objetivos previamente definidos. O marketing do Plano de Negócios é basicamente um planejamento do composto de marketing (*mix* de marketing) ou quatro Ps (**produto, preço, praça e promoção**).

“Definimos **mix de marketing** como o grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O mix de marketing consiste em ações que a empresa pode fazer para direcionar a demanda para seu produto” (Kotler, 1993, p. 29, grifo do autor).

Kotler (1993, p. 29) fornece de forma clara e concisa os conceitos dos quatros Ps:

“*Produto* significa a combinação de “bens-e-serviços” que a empresa oferece ao mercado alvo”.

“*Preço* significa a quantidade de dinheiro que os clientes devem pagar para obter o produto”.

“*Praça*, ponto ou local significa as atividades da empresa que fazem com que o produto esteja disponível para os consumidores-alvo”.

“*Promoção* significa as atividades que comunicam os atributos do produto e persuadem consumidores-alvo a adquiri-lo”.

Ao elaborar a seção de marketing, desenvolvendo o composto de marketing, o administrador deve definir suas estratégias considerando além dos seus consumidores, os seus concorrentes:

Para ser bem sucedida, uma empresa deve fazer um trabalho melhor do que seus concorrentes na tentativa de satisfazer os consumidores-alvo. Portanto, as estratégias de marketing devem se adaptar às necessidades desses consumidores e também às estratégias dos concorrentes. Baseada em seu tamanho e posição na indústria, a empresa deve encontrar a estratégia capaz de garantir as maiores vantagens competitivas possíveis (KOTLER 1993, p. 29).

Segundo Siegel (1991, p. 93), “a seção de marketing é uma das partes mais importantes do plano de negócios, porque ela comunica mais diretamente a natureza do negócio pretendido e a maneira pela qual ele poderá ter sucesso”.

2.5.9 Plano financeiro

As demonstrações financeiras são informações valiosas para os administradores gerenciarem as empresas eficientemente e tomarem as decisões acertadas.

Conforme Pavani (2002, não paginado), “o plano financeiro é o resultado e reflexo do *Plano de Negócios*” (grifo do autor).

O Plano Financeiro deve demonstrar em números todas as ações planejadas da empresa e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito). Os principais demonstrativos a serem apresentados na seção de finanças são: Balanço Patrimonial, Demonstrativo de Resultado e Fluxo de Caixa.

O Balanço Patrimonial (BP) é constituído por duas colunas: a coluna do lado esquerdo é denominada Ativo e a coluna do lado direito é denominada Passivo e Patrimônio Líquido.

Segundo Marion (1998, p.53), “o *Ativo* são todos os *bens e direitos* de propriedade da empresa, mensuráveis monetariamente, que representam benefícios presentes ou benefícios futuros para a empresa” (grifo do autor).

De acordo com Almeida (1995, p. 11), “o passivo significa as obrigações a pagar aos credores: aqueles que financiam o proprietário da empresa (contas a pagar, empréstimos a pagar), ou seja, o capital de terceiros”.

Para Marion (1998, p.55), “o *patrimônio líquido* evidencia recursos dos proprietários aplicados no empreendimento. A aplicação inicial dos proprietários (a primeira aplicação) denomina-se), contabilmente, capital”.

Ainda sobre o patrimônio líquido, Almeida (1995, p.12) acrescenta:

A diferença entre o ativo e o passivo (bens e obrigações) é o patrimônio líquido ou capital próprio. Assim, os totais dos dois lados de um balanço patrimonial são sempre iguais, pois, não importa que transações ocorram, os ativos de uma empresa são sempre iguais aos direitos dos credores e dos proprietários.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é a apuração do resultado do período, ou seja, se a empresa deu lucro ou prejuízo.

Referente a DRE, Marion (1998, p.109) afirma:

[...] em cada final de período todas despesas e receitas são transferidas para a *Demonstração do Resultado do Exercício*, sendo que, no próximo período, apurar-se-á despesa e receita começando-se do zero, ou seja, não se acumulam despesas e receita de um ano para o outro (Independência Absoluta de Períodos) (grifo do autor).

Conforme Marion (1998, p.380), “de forma condensada, a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) indica a origem de todo o dinheiro que *entrou* no Caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que *saiu* do Caixa em determinado período, e ainda, o Resultado do Fluxo Financeiro”.

O cálculo do ponto de equilíbrio também deve ser apresentado no plano financeiro. Segundo Dolabela Chagas (1999, p. 239), “o ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, os seus custos, ou seja, atingir um lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo”.

Siegel (1991, p. 167) enfatiza a importância de apresentar dados confiáveis nesta seção: “A qualidade da pesquisa se reflete diretamente na exatidão das projeções”.

De acordo com Degen (1989, p. 189), “é importante que a análise financeira seja clara e bem-consubstanciada, através de dados e da própria descrição do negócio, para que não surjam dúvidas capazes de arruinar toda a credibilidade do plano do negócio”.

Siegel (1991) acrescenta que um Plano Financeiro bem preparado pode servir para avaliar o desempenho da empresa.

2.5.10 Anexos

Esta seção deve apresentar todas as informações relevantes para o melhor entendimento do Plano de Negócios. É necessário incluir a relação dos curriculum vitae dos sócios da empresa. Também se podem anexar informações como fotos de produtos, plantas da localização, roteiro e resultados completos das pesquisas de mercado que foram realizadas, material de divulgação do negócio, folders, catálogos, estatutos, contratos de aluguel, registro de marcas e patentes, contrato social da empresa, planilhas financeiras detalhadas, etc.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados para a elaboração do estudo, no que tange a abordagem e o tipo de pesquisa desenvolvido, os sujeitos da pesquisa, as técnicas de coleta e análise de dados e os instrumentos de pesquisa adotados.

É comum encontrar classificações diferentes de tipos de pesquisa propostas por inúmeros autores. Os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração do presente trabalho foram abordados seguindo as taxionômias apresentadas por Gil (1999), Lakatos e Marconi, (1991), Mattar (1999), Roesch (1999), Silva e Schappo (2002) e Vergara (2000).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Tipo de estudo e abordagem

A abordagem metodológica utilizada nesta pesquisa é predominantemente qualitativa, que conforme Silva e Schappo (2002), apresenta as seguintes características: tem como preocupação central o processo da pesquisa e não os resultados da mesma; objetiva compreender o fenômeno por inteiro; baseia-se em descrições minuciosas de certas circunstâncias, ignorando regras e procedimentos de orientação; e a preocupação principal é com o significado.

Kirk e Miller (1986 apud Mattar, 1999) afirmam que “[...] tecnicamente a pesquisa qualitativa identifica a presença ou ausência de algo, enquanto a quantitativa procura medir o grau em que algo está presente”.

Segundo Staw (1977 apud Roesch, 1999) a abordagem qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são mais adequados para uma fase exploratória da pesquisa.

Na sua fase exploratória a pesquisa foi qualitativa, mas na fase das entrevistas, tem-se uma abordagem quantitativa.

Conforme Silva e Schappo (2002), “a pesquisa realizada em abordagem quantitativa, ou por métodos quantitativos, é assim chamada porque geralmente resulta em números, estatisticamente analisados”.

Roesch (1999) comenta que as pesquisas quantitativas e qualitativas são complementares, sendo que a abordagem qualitativa é mais adequada na proposição de planos e a abordagem quantitativa é mais indicada para avaliar resultados.

O tipo de pesquisa realizado foi o estudo de caso. Estudo de caso porque se procura conhecer profundamente e com detalhes o objeto em estudo. “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados” (GIL, 1999, p. 72).

Ainda sobre o estudo de caso, Roesch (1999, p. 198) afirma que este tem sido intensamente utilizado nas pesquisas acadêmicas de Administração. De acordo com a tipologia da autora, nos casos práticos e teóricos, são utilizados com diversos propósitos: “(a) casos para o ensino; (b) casos que se destinam a relatar práticas de organizações ou oferecer alternativas de políticas; e (c) casos que buscam contribuir para o avanço do conhecimento na área”. O presente estudo de caso se enquadra no segundo propósito descrito pela autora, uma vez que o Plano de Negócios se propõem a estabelecer as diretrizes adequadas para uma empresa.

3.1.2 Delineamento da pesquisa

A classificação desta pesquisa é fundamentada basicamente na taxionomia apresentada por Vergara (2000), que propõem dois critérios para definir o tipo de pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.2.1 Quanto aos fins

Segundo a classificação de Vergara (2000), quanto aos fins, a pesquisa foi do tipo exploratória, descritiva e aplicada.

Exploratória porque teve o objetivo de ganhar maior conhecimento sobre o tema definido. As análises foram realizadas em uma área pouco explorada, no caso uma empresa que ainda não havia sido estudada, a De León Estética e Beleza.

Para Gil (1999, p. 43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”.

A pesquisa é descritiva porque apresenta características de determinado fenômeno. Procurou-se, neste estudo, descrever diversas características da organização estudada.

Silva e Schappo (2002, p. 55), conceituam a pesquisa descritiva:

[...] visa a observar, registrar, analisar e correlacionar fenômenos ou fatos em um contexto, procurando descobrir, com a precisão possível, a frequência com que eles ocorrem, sua relação e sua conexão com outros fenômenos, sua natureza e características, sem que o pesquisador interfira neles nem no ambiente analisado.

Aplicada porque teve o objetivo de solucionar um problema real. A autora da pesquisa se propôs a elaborar um Plano de Negócios para a De León Estética e Beleza. “Tem, portanto, finalidade prática, ao contrário da pesquisa pura, motivada basicamente pela curiosidade intelectual do pesquisador e situada sobretudo no nível da especulação” (VERGARA, 2000, p. 47).

3.1.2.2 Quanto aos meios

Conforme a classificação de Vergara (2000), quanto aos meios, a pesquisa é de campo, bibliográfica e um estudo de caso.

Pesquisa de campo porque foi realizada coleta de dados no local onde ocorre o fenômeno, no caso a De León Estética e Beleza. Para Silva e Schappo (2002), a pesquisa de campo é realizada no espaço onde os fenômenos pesquisados acontecem e sem a intervenção do pesquisador sobre eles.

Para Mattar (1999), o ambiente de pesquisa utilizado é classificado como pesquisa de campo, já que foi realizado com indivíduos reais e em condições consideradas normais para o problema pesquisado.

Bibliográfica porque, para a fundamentação teórica do trabalho, foi realizado um estudo baseado em livros, revistas, dissertações e artigos e textos disponíveis em Internet.

Em relação ao estudo de caso, Silva e Schappo (2002, p. 48) declara:

O estudo de caso tem um conceito amplo, mas, de modo geral, é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita a investigação ampla e detalhada da realidade focalizada, sendo uma prática importante sempre que os limites entre os determinados fenômenos e o seu contexto não estiverem muito claros

3.1.3 Delimitação da pesquisa

3.1.3.1 População

Vergara (2000) define a população como o conjunto de elementos que possuem as características que serão estudadas.

De acordo com Mattar (1999, p. 266), uma denominação oportuna da população de pesquisa deve conter:

- definição das especificações dos elementos de pesquisa;
- definição da unidade amostral;
- abrangência geográfica da pesquisa; e
- o período de tempo.

Assim, a população estudada nesta pesquisa é:

População de clientes da De León Estética e Beleza, residentes na Grande Florianópolis no mês de dezembro de 2002.

3.1.3.2 Amostra

A amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende, ao menos em parte, do julgamento do pesquisador ou do entrevistador de campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra. As amostragens não probabilísticas geram amostras denominadas não probabilísticas (MATTAR, 1999, p. 268).

Existem razões para o uso de amostragem não probabilística: a população toda não está disponível para ser sorteada; na prática ocorrem problemas na aplicação da pesquisa que enfraquecem a superioridade da amostragem probabilística, como alguns dos elementos selecionados recusam-se a ser entrevistados ou podem não ser encontrados; o tempo, os recursos financeiros, materiais e humanos para pesquisa podem não ser suficientes.

Por essas razões a amostra utilizada para este estudo foi não probabilística intencional (ou por julgamento).

Segundo Mattar (1999, p. 272), “a suposição básica da amostra intencional é que, com bom julgamento e estratégia adequada, podem ser escolhidos os casos a serem incluídos e, assim, chegar a amostras que sejam satisfatórias para as necessidades da pesquisa”.

A amostra da pesquisa foi de setenta e duas pessoas.

3.1.4 Técnicas de Coleta de dados

3.1.4.1 Tipos de dados

De acordo com Roesch (1999), os dados primários são aqueles colhidos diretamente pelo pesquisador por meio de entrevistas, questionários, observação, etc. Os dados secundários são aqueles existentes em forma de arquivo, livros, revistas, etc.

Para o desenvolvimento deste estudo utilizaram-se dados primários e secundários, à medida que foram realizadas entrevistas, observações, aplicados questionários, além das pesquisas em livros artigos de revistas, Internet e dissertações.

3.1.4.2 Instrumentos de coleta

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram: a observação participante ou assistemática, a entrevista e o questionário auto-preenchido.

Os dados foram coletados por meio de observação participante, uma vez que houve participação ativa da vida do grupo a qual se pretendia conhecer. A observação também pode ser classificada como assistemática, pois os dados foram colhidos e registrados sem a utilização de meios técnicos especiais ou perguntas diretas (LAKATOS E MARCONI, 1991).

Segundo Rudio (apud LAKATOS E MARCONI, 1991, p. 192), o que determina as características de uma observação assistemática “é o fato de o conhecimento ser obtido através de uma experiência casual, sem que se tenha determinado de antemão quais os aspectos relevantes a serem observados e que meios utilizar para observá-los”.

Também foram utilizadas entrevistas informais para a coleta dos dados. Essas entrevistas são caracterizadas por serem pouco dirigidas e não estruturadas. Visando a conhecer alguns aspectos do problema pesquisado foram entrevistados “informantes-chaves” da organização estudada (GIL, 1999, p. 119). As entrevistas foram realizadas com os proprietários da organização: Júlio de León e Juan Diego de León, dentro da própria empresa.

Outro meio utilizado para a coleta dos dados foi a pesquisa bibliográfica realizada através de livros, revistas e Internet.

Para a realização da pesquisa do perfil dos clientes da De León Estética e Beleza, o instrumento de coleta de dados foi o estruturado não-disfarçado, já que foi feito o uso de questionário padronizado auto-preenchido, onde as perguntas e as respostas foram previamente determinadas e foi permitido total transparência ao pesquisado.

O questionário foi aplicado com setenta e dois clientes da De León Estética e Beleza, dentro da própria empresa.

Quanto à forma de aplicação, foram utilizados questionários autopreenchidos, o que consiste em um instrumento de coleta de dados a ser lido e respondido diretamente pelos respondentes (MATTAR, 1999).

Para Mattar (1999, p. 220), “o instrumento de coleta de dados é o documento através do qual as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos”.

Qualquer tipo de formulário utilizado para coletar e registrar os elementos pesquisados constitui-se em um instrumento de coleta de dados, podendo ser apresentado de diversas formas, tais como, questionário e relação de questões a serem

seguidas durante uma entrevista. A decisão a respeito do tipo de instrumento a ser utilizado depende de diversos fatores, como, tipo de pesquisa, tipo de pessoa que será pesquisada, tema da pesquisa e disponibilidade de meios para administrar a pesquisa.

A forma de resposta à pergunta pode ser aberta, onde os pesquisados respondem as perguntas com suas próprias palavras, ou fechada, onde é solicitado que os pesquisados escolham respostas dentro de uma relação predeterminada.

É preciso ressaltar a importância de elaborar com extrema atenção o instrumento de coleta de dados, para que não apresente questões dúbias, escalas incorretas, opções de respostas incompletas e dúvidas quanto à forma de preenchimento.

3.1.5 Tratamento dos dados

Os dados foram tratados de forma qualitativa, no que se refere às análises e de forma quantitativa, utilizando os procedimentos estatísticos de tratamento e tabulação dos dados dos questionários aplicados.

3.1.6 Limitações do estudo

A maior limitação, encontrada pela autora desta pesquisa refere-se à obtenção de informações a respeito da De León Estética e Beleza. A autora necessitava de dados mais concretos, principalmente na fase de elaboração do Plano Financeiro e essas informações não se encontravam disponíveis na empresa.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

O presente capítulo consiste no Plano de Negócios da De León Estética e Beleza. É importante ressaltar que sua estrutura é apresentada, propositalmente, de forma concisa e, em algumas partes em tópicos, para tornar o Plano mais atrativo ao leitor.

4.1 CAPA

A capa do Plano de Negócios será apresentada somente nos anexos do presente trabalho contendo as informações pertinentes.

4.2 SUMÁRIO

Para este trabalho, o sumário do Plano de Negócios não será elaborado, pois os títulos e subtítulos do mesmo apresentam uma numeração específica da pesquisa acadêmica, assim como a numeração das páginas. É importante lembrar que a estrutura do sumário é simples, como a de outro sumário qualquer.

4.3 SUMÁRIO EXECUTIVO

A empresa

Este Plano de Negócios tem o objetivo de organizar o funcionamento da De León Estética e Beleza, definindo como será a sua estrutura e quais as estratégias deverão guiar a organização no presente no período de maio de 2003 a maio de 2004.

A De León Estética e Beleza surgiu da oportunidade de união de duas micro empresas, A De León Clínica de Estética e a Júlio de León Hair Design, visando otimizar os recursos das duas organizações.

A empresa possuirá uma estrutura simples, seguindo conceitos atuais de racionalização. A empresa já utiliza e continuará a utilizar para suas operações funcionários autônomos, terceiros e parceiros estratégicos.

Produtos e serviços

A De León Estética e Beleza oferece os tratamentos corporais para celulite, gordura localizada, flacidez e estria; e os tratamentos faciais para acne, linhas de expressão, hidratação, manchas e flacidez; serviços de cabeleireiro, maquiagem, depilação, manicure e pedicure.

Através de parceiros estarão disponíveis os serviços de nutrição, psicologia, dermatologia, geriatria, fisioterapia, cirurgia plástica e angiologia.

A empresa também comercializará produtos na linha de maquiagem, perfumes, cremes e produtos para cabelos.

O mercado

O segmento de estética é altamente promissor. É crescente o número de pessoas que se preocupam com a beleza e fazem tudo em busca de um corpo perfeito. Além disso, as pesquisas mostram que o brasileiro é um dos povos mais vaidosos do mundo. Desta forma, é fácil constatar que o mercado da beleza é uma oportunidade de negócio a ser explorada.

O público-alvo da empresa são mulheres na faixa dos vinte aos quarenta anos, com alto poder aquisitivo.

Estratégia de crescimento

Foram definidos os seguintes objetivos para a De León para o ano de 2003: melhorar o serviço de atendimento ao cliente, organizar a empresa de acordo com o presente Plano de Negócios e aumentar a sua receita em 10%. Algumas estratégias foram estabelecidas visando a consecução destes objetivos.

Marketing

As estratégias de marketing da De León foram definidas segundo o composto de marketing ou quatro Ps (**produto, preço, praça e promoção**).

Segundo Porter (1992), a estratégia de posicionamento da De León é de diferenciação. Os princípios fundamentais de marketing foram considerados na formulação de diretrizes básicas para a empresa.

Projeções financeiras

Na parte financeira deste Plano de Negócios são apresentadas as planilhas referentes a Demonstração de Resultados de Exercícios, Balanço Patrimonial e Ponto de Equilíbrio, projetadas para um horizonte de três anos.

4.4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

4.4.1 Evolução histórica

A De León Estética e Beleza surgiu por intermédio da união de duas empresas: a De León Clínica de Estética e Júlio de León Hair Design, que receberam a recomendação da empresa que fazia a contabilidade das duas organizações, a Faracon Contabilidade, de transformarem as duas empresas em uma só.

A De León Clínica de Estética surgiu, primeiramente, com a idéia de abrir um centro de depilação em Florianópolis. Mas, ao visitar empresas do ramo em São Paulo, os fundadores Juan e Vanessa de León decidiram abrir uma clínica de estética. Foram inicialmente ao SEBRAE saber quais eram seus concorrentes e descobriram que não havia nenhuma empresa trabalhando especificamente nesse ramo. O segundo passo foi procurar o local. O ponto escolhido foi uma casa na Beira Mar Norte, pois além de ser um lugar de fácil acesso, não haveria tantos gastos com divulgação e propaganda, já que é um ponto muito visado por todos.

No dia vinte de dezembro de 1995 foi inaugurada a De León Esthetic Clinic. O nome sofreu algumas alterações no decorrer do seu exercício. Passou a se chamar De León Clínica de Estética em julho de 1996 até 1998 quando foi alterado para Vanessa De León Clínica de Estética.

Após quatro anos de funcionamento, em janeiro de 1999, foi implantado o sistema de convênios. Neste sistema, é feito um contrato, que pode variar de um ano a seis meses, onde o cliente paga um valor mensal e pode usufruir diversos serviços que a clínica oferece. O cliente tem direito a uma determinada quantidade de serviços a utilizar por mês, de acordo com o tipo que ele escolhe. A vantagem é que o valor pago dá direito a mais serviços que ele poderia ter, se pagasse cada um individualmente. Além disso, o conveniado ganha consultas gratuitas com médicos parceiros da clínica e descontos em alguns laboratórios.

A clínica voltou a se chamar De León Clínica de Estética, após a separação dos proprietários Juan e Vanessa, em abril de 2000 e os sócios-proprietários passaram a ser Juan e sua irmã, Camille de León.

Em novembro de 2001 a De León recebeu o prêmio Top de Marcas, patrocinado pela Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC), onde foi eleita a melhor Clínica de Estética da grande Florianópolis.

Júlio de León Hair Design é uma empresa que a sua história se confunde com a própria história de seu sócio fundador, Júlio de León. O cabeleireiro, que ficou famoso em todo o estado de Santa Catarina e fora dele também, começou a fazer cursos aos quatorze anos e aos dezenove abriu seu primeiro salão em Florianópolis. Anos depois, mudou-se para Curitiba, onde também teve salão próprio e residiu sete anos. Ao voltar para Florianópolis, abriu um salão na Rua Antônio Dib Mussi. Este foi seu último endereço antes de se mudar, em abril de 1996, para o mesmo imóvel onde já estava fixada a Clínica de Estética de seu filho, Juan de León. As duas empresas mantiveram o funcionamento das suas operações separadas, mas passaram a dividir as despesas comuns às duas organizações, o que foi conveniente para os dois empresários.

4.4.2 Situação atual

A De León Clínica de Estética e Júlio de León Hair Design, desde a fundação até os dias de hoje, foram administradas por seus proprietários de forma intuitiva, sendo que inúmeros preceitos básicos de administração foram ignorados. Não existem estratégias mercadológicas e internas estabelecidas. Falta um trabalho de base, de planejamento estratégico. Esse estilo gerencial refletiu no processo administrativo, na estrutura organizacional e na formalização das atividades e cargos da clínica: o planejamento é feito apenas “na cabeça do proprietário”, não são preparados orçamentos, nem balanços patrimoniais, muito menos demonstrativos de resultados e o organograma da empresa nunca foi bem definido.

Atualmente, apenas o novo nome, De León Estética e Beleza, está sendo usado informalmente pelas duas empresas, sendo que o aspecto legal da fusão ainda não foi realizado. As organizações também continuam a manter o funcionamento e a contabilidade separados, até mesmo porque aguardam a elaboração do Plano de Negócios que irá favorecer o processo de integração das empresas.

O organograma da De León Clínica de Estética pode ser assim definido:

ORGANOGRAMA DA DE LEÓN CLÍNICA DE ESTÉTICA

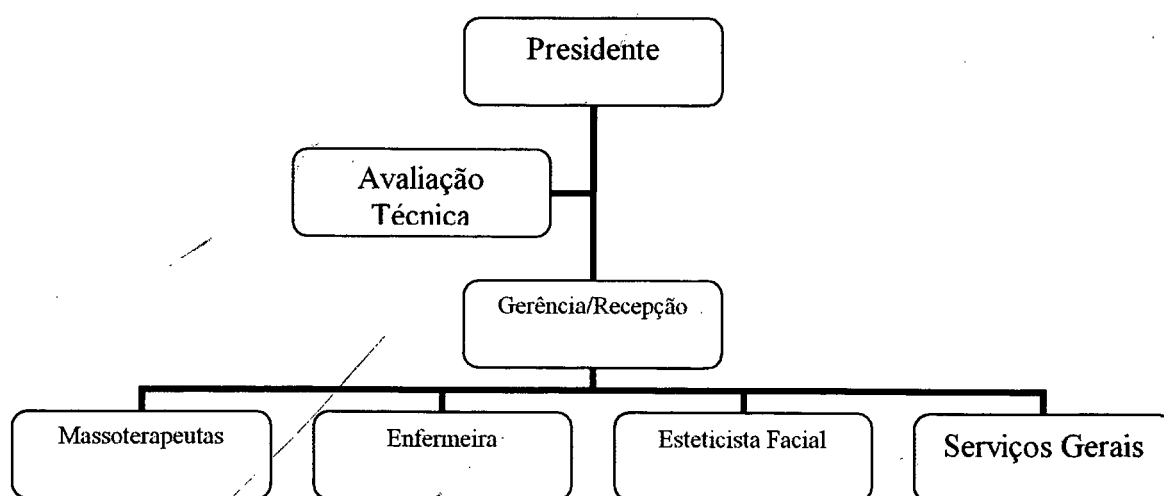


Figura 4: Organograma da Dé León Clinica de Estética.
Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir será descrito de forma sucinta como está composta a equipe de gestão e o quadro de funcionários da De León Clínica de Estética:

- Presidente: Juan Diego de León

É responsável pela administração de toda a clínica.

- Avaliação Técnica: Camille de León

Esteticista responsável por avaliar o cliente e indicar o tratamento estético necessário. Fornece o preço do tratamento, recebe o pagamento do mesmo e efetua o contrato com o cliente conveniado. Supervisiona e avalia o tratamento realizado no cliente.

- Gerência/Recepção: Melissa Neves Petrópolis

Responsável pela recepção da clínica, recebeu o cargo de gerente em maio de 2002. Faz lembrar o que foi citado no capítulo anterior por Saviani (1994), a respeito de certos funcionários mais antigos, que recebem um título de gerente como forma de valorização. Neste caso, a motivação da funcionária também era uma intenção, mas algumas responsabilidades a mais lhe foram atribuídas, como: emitir, gerenciar e controlar as guias de pagamento dos clientes da organização; realizar compras de materiais de consumo da organização e de produtos a serem utilizados e/ou vendidos a clientes; e gerenciamento na qualidade dos serviços gerais da organização.

- Massoterapeutas: Liara Marpa Silva

Noeli Hamann Schmitt

Miriam Lúcia Carapeto Wais

Solarige Tietzmann Screyesleben

Funcionárias autônomas que recebem uma comissão de acordo com o número de serviços prestados.

- Enfermeira: Maria Helena de Souza

Contratada para realizar o procedimento de endermoterapia (que só pode ser feito por médicos ou enfermeiros).

- Esteticista Facial: Olívia de Oliveira Torrens

Realiza os tratamentos de estética facial.

- Serviços Gerais: Cinara Nilza da Cruz Marchi

Faxineira empregada da De León Clínica de Estética e Júlio de León Hair Design.

O organograma da Júlio de León Hair Design pode ser assim representado:

ORGANOGRAMA DA JÚLIO DE LEÓN HAIR DESIGN

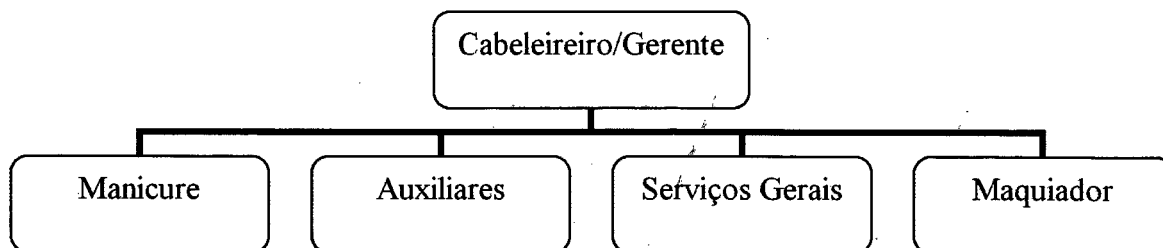


Figura 5: Organograma da Júlio de León Hair Design/

Fonte: Elaborada pela autora.

Cada cargo será descrito brevemente a seguir:

- Cabeleireiro/Gerente: Júlio de León

Além de ser o cabeleireiro, é responsável pela administração de todo o salão.

- Manicure: Kerle Simone Koch

Funcionária autônoma, recebe de acordo com o número de procedimentos que realiza.

- Auxiliares: Alessandra Franzener

Eric Felipe Fávero

Francisca de Oliveira

Os auxiliares de cabeleireiro são todos autônomos e recebem pela quantidade de procedimentos realizados.

- Maquiador: Marcos Muniz de Oliveira

Funcionário autônomo que recebe de acordo com o número de procedimentos que realiza.

- Serviços Gerais: Cinara Nilza da Cruz Marchi

Faxineira empregada da De León Clínica de Estética e Júlio de León Hair Design.

4.4.3 Produtos e serviços

Os serviços básicos oferecidos pela De León Estética e Beleza são os seguintes: tratamentos corporais para celulite, gordura localizada, flacidez e estria;

tratamentos faciais para acne, linhas de expressão, hidratação, manchas e flacidez; serviços de cabeleireiro, maquiagem depilação, manicure e pedicure.

Além desses, estão disponíveis os serviços de nutrição, psicologia, dermatologia, geriatria, fisioterapia, cirurgia plástica e angiologia.

A empresa também comercializa produtos na linha de maquiagem, perfumes, cremes e produtos para cabelos, de diferentes representações, escolhidos de acordo com critérios de qualidade.

4.4.4 Equipe gerencial

A equipe de gestão da De León Estética e Beleza será composta por um Presidente, um Gerente Administrativo/Financeiro, um responsável pela Avaliação Técnica do Salão e um responsável pela Avaliação Técnica da Clínica.

Será constituído um Conselho Administrativo, não remunerado, formado pelos sócios majoritários e que se reunirá periodicamente.

A estrutura funcional foi definida considerando a previsão de crescimento da empresa e a correspondente demanda por aumento do quadro funcional.

A equipe de gestão está representada no organograma da figura 6:

ORGANOGRAMA DA DE LEÓN ESTÉTICA E BELEZA

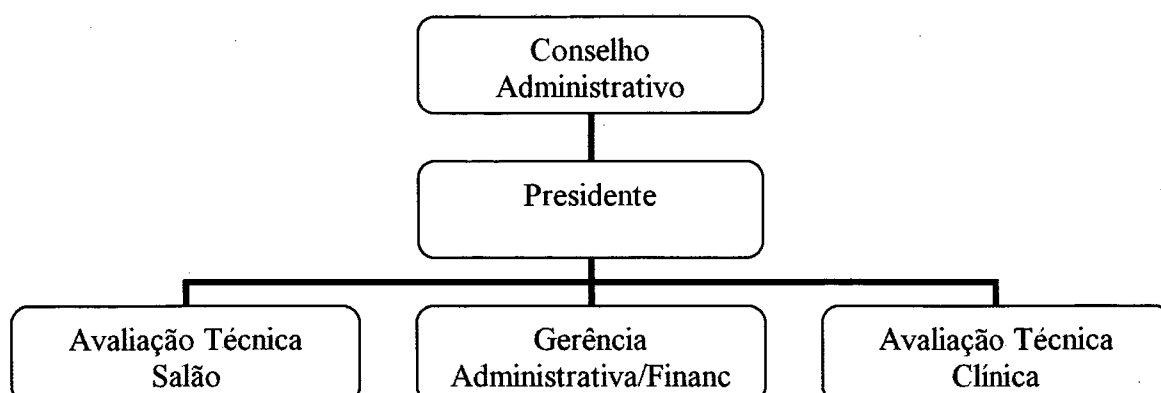


Figura 6: Organograma da De León Estética e Beleza.
Fonte: Elaborada pela autora.

Segue uma descrição das principais áreas da empresa:

Presidência

Composta por um presidente, Juan de León, que tem como atribuições as seguintes atividades:

- a) Planejar as ações da empresa;
- b) Supervisionar os serviços da gerência;
- c) Definir as estratégias da organização;
- d) Zelar pelo bom funcionamento da empresa.

Gerência Administrativa/Financeira

Composta por uma gerente, Melissa Neves Petrópolis, que tem como atribuições as seguintes atividades:

- a) Substituir os membros do Conselho Administrativo nas deliberações operacionais na ausência dos mesmos;
- b) Contratos de admissão e prestação de serviços de Talentos Humanos;
- c) Rescisão de contratos de prestação de serviços de Talentos Humanos;
- d) Pagamento de Talentos Humanos;
- e) Pagamento de fornecedores;
- f) Realizar compras de materiais de consumo da organização e de produtos a serem utilizados e/ou vendidos a clientes;
- g) Controlar e fiscalizar o uso de materiais de consumo da organização;
- h) Gerenciamento na qualidade dos fluxos internos de pessoal na organização;
- i) Gerenciamento na qualidade dos processos e protocolos da recepção;
- j) Gerenciamento na qualidade dos serviços gerais da organização;
- k) Controle do fluxo de receitas;
- l) Controle do fluxo de despesas;
- m) Controle e operacionalização das contas caixa e banco movimento;
- n) Encaminhamento e solicitação de documentos à contabilidade;
- o) Emitir, gerenciar e controlar as guias de pagamento dos clientes da organização;
- p) Atender os clientes encaminhados pela Avaliação Técnica da Clínica, sendo responsável por informar o preço e as condições do tratamento indicado e receber o pagamento dos mesmos.

Avaliação Técnica Do Salão

Composto por um cabeleireiro, Júlio de León, que tem como atribuições as seguintes atividades:

- a) Avaliar o cliente e indicar os procedimentos a serem feitos;
- b) Instruir os funcionários a realizar os procedimentos indicados;
- c) Supervisionar os procedimentos realizados no cliente;
- d) Pesquisar novos produtos e tratamentos.

Avaliação Técnica Da Clínica

Composta por uma esteticista, Camille de León, que tem como atribuições as seguintes atividades:

- a) Avaliar o cliente e indicar o tratamento estético necessário;
- b) Encaminhar o cliente à Gerente Administrativa/ Financeira;
- c) Supervisionar o tratamento realizado no cliente;
- d) Avaliar o cliente ao final do tratamento realizado na forma de “pacote”;
- e) Avaliar periodicamente os clientes conveniados;
- f) Pesquisar novos produtos e tratamentos.

Conselho Administrativo

Composto pelos sócios, Júlio de León, Juan de León e Camille de León, que tem como atribuições as seguintes atividades:

- a) Deliberar sobre as tomadas de decisões da organização, no planejamento e nas ações;
- b) Seleção e recrutamento de Talentos Humanos;
- c) Autorização de investimentos e compras.

Para que o novo organograma funcione de acordo como foi proposto acima com os devidos cargos e as respectivas funções, uma nova funcionária (do sexo feminino) deverá ser contratada para ficar na Recepção. A nova recepcionista será treinada pela atual Recepcionista/Gerente que passará a ocupar o cargo de Gerência administrativa/financeira, mas que deve continuar a trabalhar na recepção em horários de substituição até a contratação de uma segunda recepcionista.

A atual Recepcionista/Gerente, Melissa Neves Petrópolis, deverá receber treinamento do contador da empresa, que receberá como pagamento tratamentos e serviços da De León, como já foi acordado com o profissional.

Melissa também receberá treinamento da autora desse trabalho em relação a como proceder em questões administrativas da empresa.

4.4.5 Localização e infra-estrutura

A De León Estética e Beleza está instalada em um imóvel alugado de 400m², localizado na Avenida Rubens de Arruda Ramos, 1.168, em Florianópolis, Santa Catarina. A casa de dois pavimentos foi escolhida, principalmente, como uma estratégia de marketing, pois a Avenida Beira Mar Norte (como é chamada informalmente) é uma das mais movimentadas da cidade. Assim, a grande placa que fica em frente à empresa é vista por muitos e a marca De León fica gravada na mente das pessoas. O espaço também foi escolhido devido a facilidade de acesso, boas condições de segurança e proximidade dos clientes.

A área do imóvel utilizada exclusivamente pela Clínica compreende duas salas de estética (uma corporal, outra facial), dois banheiros e uma sala para avaliação. O salão dispõe de uma sala onde são realizados os procedimentos nos clientes (corte, escova, tintura, etc.), um espaço para o lavatório, um escritório, uma cozinha, um espaço para o trabalho de manicure, um banheiro para funcionários e uma lavanderia. A recepção e o banheiro localizado nesta área são compartilhados pelas duas empresas.

4.4.6 Terceiros

Os serviços de contabilidade da organização são realizados por uma empresa contratada, a Cordeiro & Lima Escritório de Contabilidade.

A De León também utiliza os serviços da Alfa Lavanderia, que diariamente recolhe e envia lençóis, fronhas e toalhas lavadas, esterilizadas e embaladas em plásticos lacrados.

4.4.7 Parceiros estratégicos

A De León trabalha em parceria com os seguintes profissionais: cirurgião plástico, psicólogo, angiologista, geriatra, fisioterapeuta e dermatologista.

O cliente, ao se tornar conveniado da empresa, terá direito a uma consulta com os especialistas citados.

A De León Estética e Beleza também tem a oportunidade de trabalhar em parceria com clientes e fornecedores. Assim, neste ano de 2003, procurará estabelecer as alianças estratégicas adequadas para seu crescimento.

Através de clientes, donos de agências de turismo, tem a oportunidade de ganhar viagens, gratuitamente, para sortear entre seus clientes em troca de promoção da agência dentro da própria empresa.

Com fornecedores, a De León pretende trabalhar em parceria em um projeto de franquias que visa formular neste ano de 2003. Assim, busca negociar com alguma empresa de aparelhos de estética alguns benefícios em troca de exclusividade da marca.

4.4.8 Estrutura legal e natureza do negócio

A De León Estética e Beleza é uma sociedade comercial de responsabilidade limitada que atua no ramo de estética corporal, facial e salão de beleza.

Requião (1998, v. 1, p. 328) explica que a palavra sociedade é utilizada “para designar a entidade constituída por várias pessoas, com objetivos econômicos”, sendo comercial aquela que tem como objeto a prática constante e em massa do comércio e limitada aquela em que “o contrato social restringe a responsabilidade dos sócios ao valor de suas contribuições ou à soma de capital social”.

Existe um número significativo de critérios de classificação do porte das empresas. O critério utilizado pelo SEBRAE, 2002 é o de número de trabalhadores envolvidos:

CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPREGADOS

PORTE	TIPO	
	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/SERVIÇO
Microempresa	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequena empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Média empresa	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grande empresa	Acima de 499 empregados	Acima de 99 empregados

Quadro 1: Classificação de empresas por número de empregados.

(Fonte: SEBRAE, 2002)

Elaborado pela autora.

De acordo com esse critério, a De León Estética e Beleza será classificada como pequena empresa, pois seu quadro de funcionários será composto por dezesseis pessoas.

Segundo Queiroz (2002), houve uma preocupação dos legisladores brasileiros em dar uma atenção especial ao micro e pequeno empresário, procurando atenuar os efeitos tributários sobre os pequenos empresários, para que possam enfrentar uma competição mais justa com as grandes empresas:

Por meio da Lei 9.317/1996, foi criado o SIMPLES federal (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte) que implantou um mecanismo mais simplificado de recolhimento de impostos, com relativa redução do ônus tributário para as MPE (microempresas: pessoas jurídicas com faturamento até R\$120 mil, e empresas de pequeno porte: pessoas jurídicas com faturamento até R\$720 mil) (Queiroz, 2002, não paginado).

A De León Estética e Beleza, na condição de pequena empresa, optará pelo sistema de tributação do SIMPLES.

A sociedade e as cotas da nova organização será constituída da seguinte forma:

- a) Júlio de León – 40%
- b) Juan Diego de León – 40%
- c) Camille de León – 20%

4.4.9 Seguro

O imóvel ocupado pela organização está segurado contra incêndios, sendo que a transação com a seguradora é feita pela imobiliária Andréa Cardoso Imóveis, que repassa a apólice para a De León. A operação se dá desta forma porque a imobiliária obtém descontos com a seguradora por representar uma grande quantidade de imóveis. O seguro abrange o período de um ano.

4.5 PRODUTOS E SERVIÇOS

4.5.1 Produtos e Serviços

A De León preza pela qualidade de seus serviços. Para isso, procura matérias-primas e produtos das mais altas qualidades, tecnologia avançada, além de aperfeiçoamento técnico.

Desta forma, a De León procura oferecer atendimento superior e qualidade nos serviços em instalações agradáveis aos seus clientes

Seu diferencial é o conhecimento que possui na área de estética e beleza, formando, assim, um nome sólido e de confiança.

O nome De León tem tradição no mercado e foi registrado no INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial).

Os serviços oferecidos pela De León Estética e Beleza são detalhados a seguir:

- a) *ABM* – Aparelho estético que por meio da ação biomolecular, estimula a produção de colágeno (responsável pela sustentação da pele). Realiza um efeito tensor imediato na pele. Pode-se trabalhar na face, seios, glúteos, braços e parte interna da coxa.
- b) *Coloração* – É realizado com uma pré análise da cor do cabelo, observando-se a cor base, cor da pele, dos olhos e idade, sempre respeitando o gosto pessoal de cada cliente.
- c) *Corte Personalizado* – É feito uma avaliação da personalidade e perfil de cada cliente, levando em conta o tipo de cabelo fisionômico e o físico da pessoa.

- d) *Depilação* – É uma técnica de retirada de pêlos, feita com um aparelho roll-on, onde aplica-se uma camada de cera na parte do corpo a ser depilada e em seguida com um papel especial retira-se o pêlo desejado.
- e) *Dia da Noiva* – É um tratamento vip que se dá a noiva. Neste dia a noiva passa por um dia de tratamentos e cuidados. Ela é recepcionada com uma cesta de café da manhã, é feita uma esfoliação corporal e facial, hidrata-se o corpo e o rosto, faz a depilação, passa pela sessão com a manicure e pedicure, é feita uma massagem relaxante e outra terapêutica, faz uma sessão no Dome (aparelho estético de infra-vermelho longo para eliminar os radicais livres e relaxar). Após esses tratamentos a noiva toma um banho e vai para maquiagem e preparação do cabelo.
- f) *Dome* – Aparelho estético que emite radiações de infravermelho longo que atuam sob a pele, quebrando os aglomerados de molécula de água, melhorando a circulação sanguínea, eliminando toxinas, impurezas e radicais livres. Estimula o metabolismo como um todo, reduzindo a celulite, melhorando a qualidade da pele, além de eliminar gorduras em excesso através do aquecimento molecular.
- g) *Drenagem Linfática* - Massagem manual direcionada para os gânglios, que estimula as circulações sanguíneas e linfáticas, eliminando as toxinas e os líquidos retidos por meio da urina.
- h) *Escova* – É o acabamento indispensável após um corte. Também é utilizado para preparar um penteado, bem como alisar, modelar e dar volume ao cabelo.
- i) *Esfoliação* – A esfoliação corporal é a retirada da camada de células mortas da pele. Auxilia na renovação celular, elimina as impurezas e prepara a pele para outros procedimentos a serem realizados no corpo.
- j) *Hidratação* - A hidratação repõe e mantém a umidade da pele, diminuindo os sinais de ressecamento e linhas de expressão e formando uma camada de proteção para a epiderme.
- k) *Intradermoterapia* - Coquetel de enzimas formuladas por médicos especializados em medicina estética, é injetado através de agulhas e seringas descartáveis por uma enfermeira. Tem como objetivo dissolver a gordura localizada que será eliminada por meio da urina e ativar a circulação sanguínea, melhorando o aspecto da celulite.

- l) *Limpeza de Pele* – Consiste na extração de comedões (cravos), pústulas (espinhas) e milhuns (pontos brancos). É realizada em várias etapas: preparação da pele com limpeza e esfoliação simples; máscara térmica para abrir os poros; extração; alta frequência para acelerar a cicatrização; finalizando com a máscara por 15 a 20 minutos para acalmar e ajudar a cicatrizar a pele. A duração total é de cerca de duas horas.
- m) *Lipoescultura Manual* - É uma massagem localizada, onde a massoterapeuta trabalha nas regiões onde se encontra a gordura, juntamente com um gel, ajudando a diluir a gordura no local onde está sendo massageado.
- n) *Manicure* – É utilizado material descartável e as toalhas são trocadas a cada novo cliente. Uma unha bem feita, além de dar um toque especial à aparência, também é uma questão de higiene. Hoje cada vez mais homens e mulheres aderem a esses pequenos artifícios, que podem torná-los ainda mais atraentes.
- o) *Maquiagem* – É um serviço utilizado para embelezar o rosto, realçando os pontos fortes e amenizando os pontos fracos. O profissional utiliza os tons da maquiagem de acordo com as cores da pele, do cabelo, da roupa, considerando também a ocasião e as tendências da moda.
- p) *Máscara de Vitamina C* - Hidratação profunda que tonifica a pele e atenua as rugas, através do aumento da síntese de colágeno. Ela combate radicais livres, preserva a ação da vitamina E e clareia manchas, pois inibe a produção desequilibrada de melanina. Outros benefícios da Vitamina C são: ação cicatrizante, potente agente antioxidante, diminuição das reações inflamatórias e alérgicas e proteção contra os danos da radiação ultravioleta.
- q) *Máscara 25%* - Máscara facial de uso profissional, indicada para o tratamento de pele oleosa, poros abertos, acne juvenil e também como coadjuvante no tratamento do fotoenvelhecimento e manchas epidérmicas de diversas etiologias. Pode substituir os peelings químicos para peles sensíveis.
- r) *Massagem Estética* - Massagem manual mais vigorosa podendo ser associada ao uso de géis redutores, que auxiliam na dissolução de nódulos de gordura e na melhora do tônus muscular. Ajuda a modelar o corpo e previne o acúmulo de gordura localizada. É indicada para pessoas que querem cuidar do contorno do corpo e não emagrecer.

- s) *Massagem Terapêutica* – É uma massagem que tem como objetivo fundamental o alívio de estados desagradáveis, promovendo um bem estar e uma melhoria nos aspectos orgânicos e mentais do indivíduo.
- t) *Mechas* – É uma técnica de coloração do cabelo utilizada para produzir luminosidade no visual da mulher e diferenciar o estilo de cada uma. Existem vários sistemas: balayagem, pincel, pente, prancheta, touca e papel. Na De León é utilizada a prancheta.
- u) *Pedicure* – Assim como as unhas os pés também necessitam de cuidados, utilizando materiais descartáveis e totalmente esterilizados, os pés ficam com uma boa aparência e com uma higienização completa.
- v) *Peeling* – Tratamento feito à base de ácidos com o objetivo de obter uma descamação da pele, removendo sua camada superficial. Estimula a produção de colágeno e elastina, dá sustentação a pele, minimiza manchas e auxilia na redução das linhas de expressão.
- w) *Permanente* – É uma técnica há muito tempo utilizado para fazer correção e dar ondulação em cabelos muito lisos ou sem volumes.
- x) *Recondicionamento Térmico* – É a mais moderna técnica de alisamento permanente, com a utilização de produtos químicos e térmicos. Há, porém, a necessidade de um retoque na parte de crescimento do cabelo num período de 4 a 8 meses, dependendo do grau de ondulação.
- y) *Relaxamento* – É um processo utilizado para cabelos crespos e ondulados para diminuir volume e reduzir o grau de ondulação, proporcionando leveza e movimento ao cabelo.
- z) *Sculpteur* - Aparelho francês que por meio da eletroestimulação, ajuda a melhorar o tônus muscular e a qualidade da pele.
- aa) *Silhouette* - Os cientistas conseguiram reunir 32 aparelhos em um só. O silhouette exerce 3 funções no organismo do paciente em apenas 30 minutos de forma indolor: redução, tonificação e drenagem.
- bb) *Sobrancelha* – É um procedimento realizado com uma tesourinha e uma pinça para retirar e aparar o excesso de pêlos das sobrancelhas.
- cc) *Tratamento Capilar* – É utilizado um método moderno com uso de queratina e hidratantes concentrados, indicado para cabelos ressecados e principalmente para aqueles tratados quimicamente, tais como: mechas, coloração, relaxamento, permanente e etc.

- dd) *Tratamento para Estrias* - No caso das estrias não se pode falar em cura e eliminação completa, porque os tratamentos ainda não conseguiram tal efeito. Embora reconheça as dificuldades de tratar as estrias, procura-se oferecer o que existe de mais atual, desde que com comprovação científica e aceito pela comunidade médica internacional. Com esse propósito elaborou-se um programa de tratamento que inclui: preparar a pele em casa com 10 dias de antecedência com produtos específicos e de quinze em quinze dias sessões de peelings com ácido glicólico na clínica feita por uma profissional. Os resultados proporcionam melhoras de até 90%.
- ee) *Ultrassom* – É um aparelho de ação vibratória que possui energia ultra-sônica proporcionando uma massagem celular que favorece a Sonoforese (efeito que favorece a penetração dos princípios ativos na pele), aumentando assim o poder de quebra de gordura no organismo, que acaba sendo eliminado pela urina.

4.5.2 Matriz BCG

A matriz de crescimento-participação, formulada pelo *Boston Consulting Group*, sendo assim conhecida por Matriz BCG, será utilizada para analisar o crescimento do mercado e a participação relativa de mercado dos diversos produtos da De León Estética e Beleza. A matriz crescimento-participação que será utilizada como base é aquela proposta por Nickels e Wood (1999, p. 24).

MATRIZ BGG

ESTRELA <i>Intradermoterapia, Dome, Sculpteur, Silhouette, Ultrassom, Mechas e Tratamento capilar.</i>	OPORTUNIDADE <i>ABM, Peeling, Máscara de Vitamina C, Máscara 25%, Hidratação, Limpeza de pele, Limpeza de pele profunda, Tratamento para estrias, Esfoliação, Dia da Noiva, Recondicionamento térmico e Maquiagem.</i>
VACA LEITEIRA <i>Massagem estética, Massagem Terapêutica, Drenagem Linfática, Lipoescultura Manual, Corte Personalizado, Escova e Coloração.</i>	ABACAXIS <i>Depilação, Sobrancelha, Manicure, Pedicure, Permanente e Relaxamento.</i>

Quadro 2: Matriz BCG.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os produtos e serviços da De León Estética e Beleza classificados como Estrela são aqueles que têm alta participação em um mercado em crescimento. Além disso, consomem e produzem um grande volume de dinheiro.

Os produtos e serviços da De León que foram classificados como Vaca Leiteira são aqueles que têm alta participação em mercado de crescimento lento. Não precisam de investimentos para suas promoções e costumam gerar grandes recursos para a empresa.

Em contrapartida, os produtos e serviços classificados como Oportunidade exigem grandes investimentos para atingirem a participação de forma adequada e gerarem receita. São serviços da De León com baixa participação em um mercado de alto crescimento. A empresa precisa investir em propaganda nesses serviços para que os mesmos alcancem a participação de mercado desejada.

Já os produtos e serviços classificados como Abacaxi na realidade não se encaixam adequadamente na teoria proposta porque não são serviços com baixa participação em um mercado de crescimento lento, mas foi a classificação mais próxima. São produtos e serviços que geram receitas suficientes apenas para se

manterem. Eles continuarão a fazer parte do portfólio da empresa porque são serviços complementares que devem ser oferecidos aos clientes.

4.6 ANÁLISE DO MERCADO

4.6.1 Análise setorial

4.6.1.1 O mercado regional

Alguns fatores representam uma tendência ao crescimento do mercado na Grande Florianópolis. De acordo com a reportagem de Bassanesi (2002) “Migração com vista para o mar”, publicada na revista *Amanhã*, Florianópolis é o destino preferido na busca de um novo lar entre os habitantes de classe média a alta do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo e até da Argentina.

A empresa Mudanças Giulian, com sede em Porto Alegre e filiais em Curitiba e São Paulo faz em média 250 mudanças interestaduais todo mês, sendo que cerca de 60 delas são para Florianópolis. A reportagem ainda afirma que, segundo dados da Simonsen Associados, o consumo anual per capita na ilha é de US\$ 5 mil, perante US\$ 4,3 mil de São Paulo e a média de US\$ 2,4 mil do Brasil.

No ranking que a revista *Exame* prepara sobre as melhores cidades para se fazer negócios, Florianópolis recebeu o quinto lugar na edição de dezembro de 2002.

A reportagem de Naiditch (2003) afirma que o turismo continua a ser o principal elemento que movimenta a economia, assim, grandes redes de hotéis e construtoras têm se desenvolvido na cidade. A matéria também reforça que muitos migrantes também vêm em busca de melhor qualidade de vida:

"Mais de 30% dos novos imóveis são adquiridos por brasileiros de outros estados", diz Adolfo Cesar dos Santos, presidente do Sinduscon, o sindicato da indústria da construção civil local. Os migrantes já representam mais de 11% da população de 360 000 pessoas de Florianópolis. São aposentados, profissionais liberais, empresários, professores universitários, enfim, gente que injeta dinheiro na economia da ilha (Naiditch, 2003, não paginado).

O potencial de consumo e as perspectivas de comércio também são evidenciados pela reportagem:

Nada menos que 50% dos domicílios de Florianópolis são das classes A e B, ante uma média brasileira de 22,2%. A cidade tem o mais alto potencial de consumo per capita entre as dez melhores cidades para negócios do Brasil: 4 642 dólares por ano. A Incorporadora de Shopping Centers Florianópolis percebeu que a cidade ainda tem pouco a oferecer a esses consumidores e vai investir 75 milhões de reais no Florianópolis Shopping, que inaugura em novembro de 2004 (Naiditch, 2003, não paginado).

Em um quadro da mesma reportagem que apresenta os principais indicadores econômicos sociais das cidades, pode-se constatar uma tendência da cidade: 54,7% das empresas de Florianópolis, ou seja, a maioria, são de serviços, sendo que 37,1% são de comércio e apenas 7,9% pertence à indústria.

Através dos dados apresentados é possível constatar que Florianópolis é uma cidade com grande potencial e um lugar indicado para investir em empresas de serviços.

4.6.1.2 O setor de estética

A área de estética é um mercado em franca expansão. O artigo de Ming (2002, não paginado) “Vacina contra crises” que aborda as expectativas para o setor de franquias demonstra claramente essa tendência. De acordo com a reportagem, dados da Associação Brasileira de Franchising (ABF), demonstram que “o segmento de esporte, saúde e beleza (que inclui desde academias de ginástica a clínicas médicas e de estética) registrou um aumento de 42% no número de unidades franqueadas”.

É, segundo os especialistas, um grande filão a ser explorado. “Nessa área, a crise não chega”, aposta Friedhein, da ABF. “A estética já está sendo encarada como prioridade. Muita gente gasta o pouco dinheiro que sobra no fim do mês num tratamento de beleza ou na compra de um perfume” (Ming, 2002, não paginado).

O brasileiro é um dos povos mais vaidosos do mundo, como mostra a pesquisa realizada pelo Instituto Gallup, em parceria com o laboratório Allergan publicada na reportagem de Bock e Caruso (2002) “Sem essa de Amélia”, na revista Istoé.

Em um estudo feito com cinco mil homens e mulheres entre 18 e 64 anos, conduzido no Brasil, Estados Unidos, França, Canadá e Austrália revelou que os brasileiros são, de longe, os que mais se preocupam com a imagem. No Brasil, 61% dos entrevistados consideram a atração física um fator muito importante para prosperar na sociedade, enquanto em outros países, esse número não passa de 26%.

Outros dados da pesquisa revelam que 86% das brasileiras preocupam-se em melhorar a aparência, 75% dos brasileiros aceitariam submeter-se a tratamentos estéticos pra conseguir a aparência desejada e 77% dos entrevistados acreditam que procedimentos estéticos ajudam a melhorar a auto-estima.

De acordo com a mesma reportagem, números da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos demonstram que, de 1997 a 2002, o faturamento com a venda de permanentes ou alisantes para cabelos triplicou, o que mostra a preocupação e o cuidado das brasileiras também com os cabelos.

É importante salientar que existe sazonalidade no setor de beleza. A procura por tratamentos estéticos aumenta com a chegada do verão e do calor, quando os corpos ficam mais expostos e a preocupação com o corpo é maior.

A sazonalidade não ocorre nos salões de beleza, pois a preocupação com os cabelos, os cuidados com a manicure e pedicure costumam ser constantes o ano inteiro. Percebe-se, apenas, um aumento no movimento no final de ano, com as festas de formatura, Natal e *Revéillon*.

4.6.1.3 Concorrentes

Como já foi descrito anteriormente Nickels e Wood (1999) classificam a concorrência em três tipos: de outras marcas, de produtos substitutos e pela atenção e dinheiro do consumidor.

Os concorrentes da De León Estética e Beleza são muitos. Hoje, proliferam salões de beleza e clínicas de estética pela cidade.

Na Telelista Comercial Grande Florianópolis (2002/2003) existem um pouco mais de trezentos estabelecimentos, somente na cidade de Florianópolis, cadastrados no título de Cabeleireiros e Institutos de Belezas, que são os salões de beleza e salões de beleza com serviços de estética.

No título referente a Clínicas de Estética, existem mais de vinte estabelecimentos cadastrados na capital da Santa Catarina.

Há, também, os títulos de Esteticistas, Massagens e Depilação que somados ultrapassam sessenta cadastros em Florianópolis.

Muitas Clínicas de Dermatologia e Academias Desportivas oferecem serviços na área de estética, por isso, também podem ser considerados concorrentes.

Sabe-se que existem inúmeros profissionais trabalhando na informalidade, em pequenas salas em prédios comerciais, em atendimento a domicílio, ou no conhecido “fundo de quintal”.

Basicamente, esses seriam os concorrentes de “outras marcas” da De León Estética e Beleza.

A competição de produtos substitutos da empresa seriam representados pelos seguintes produtos/serviços:

- a) Academias desportivas – as pessoas que querem cuidar do corpo e gastam seu dinheiro em uma academia, deixam de gastar em uma clínica de estética e em um salão de beleza. Pelo fato de estarem se cuidando em uma academia, muitas vezes, deixam de ter a necessidade de um tratamento estético;
- b) Aparelhos de estética de uso pessoal – são aqueles aparelhos que prometem um corpo perfeito sem um mínimo esforço. Não possuem a eficácia de um aparelho de estética profissional;
- c) Cirurgia plástica – os preços mais acessíveis e as técnicas atuais popularizaram a cirurgia plástica, que acaba “roubando” muitos clientes das clínicas de estética;
- d) Hotel/Spa – existem hotéis especializados em tratamentos de emagrecimento que oferecem, também serviços de estética. Muitas pessoas preferem se hospedar em um spa, pois não conseguem perder peso sozinhas.
- e) Médicos dermatologistas – ao invés de procurar uma clínica de estética para cuidar da pele, as pessoas procuram por dermatologistas. Muitas vezes, além de avaliar o cliente e indicar os tratamentos necessários, esses profissionais também realizam os procedimentos de *peeling* e limpeza de pele;
- f) Médicos de emagrecimento ou nutricionistas – esses profissionais atendem uma grande parcela da população que está preocupada com o corpo e que acaba investindo apenas no emagrecimento;

- g) Produtos de beleza – a maioria das pessoas investem em cosméticos para o corpo, rosto e cabelos. Muitas deixam de fazer em salões de beleza e clínicas de estética para fazer em sua própria casa o tratamento ou serviço oferecido pelas empresas;
- h) Produtos de emagrecimento – os remédios para emagrecer, os chás e todos aqueles produtos que prometem deixar a silhueta mais esbelta, também desviam recursos dos possíveis consumidores das clínicas de estética.

O terceiro tipo de competição é mais genérico, pois referê-se a qualquer empresa estabelecida no mercado que está disputando a atenção do consumidor com a De León. O consumidor deixa de gastar com os produtos e serviços oferecidos pela De León para gastar com outros oferecidos no mercado. Dentro deste conceito pode-se incluir centenas de coisas: restaurante, operadora de turismo, vídeo locadora, escola, etc.

4.6.1.4 Clientes

As últimas pesquisas mostram que é crescente o número de brasileiros de classes sociais mais baixas que investem na aparência. Os homens também têm dado atenção cada vez maior à beleza. Mas sabemos que essas são tendências referentes ao Brasil e não locais.

Para conhecer o perfil do público-alvo da De León Estética e Beleza foi realizada uma pesquisa com seus clientes utilizando critérios de segmentação demográfica, que de acordo com Bangs Júnior (1999), analisam-se fatores como idade, sexo, estado civil, renda, ocupação, estilo de vida, tamanho da família, ciclo de vida da família, padrões de leitura, audição e assistência (jornais, revistas, TV e rádio).

Os dados mais importantes da pesquisa são analisados a seguir:

A tabela 1 e a figura 7 apresentam dados referentes ao sexo do entrevistado.

Tabela 1: Sexo do entrevistado

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Feminino	65	90%
2.Masculino	7	10%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Como demonstram as informações da tabela 1, em relação ao sexo dos entrevistados, pôde-se constatar que 90% dos clientes da De León são do público feminino, o que revela que a vaidade masculina não refletiu os dados da tendência nacional.

Duas hipóteses podem ser levantadas: a de que ainda existe um preconceito por parte dos homens em relação aos cuidados com a estética e/ou a falta de um investimento maior de propaganda direcionada a esse público, por parte da empresa.

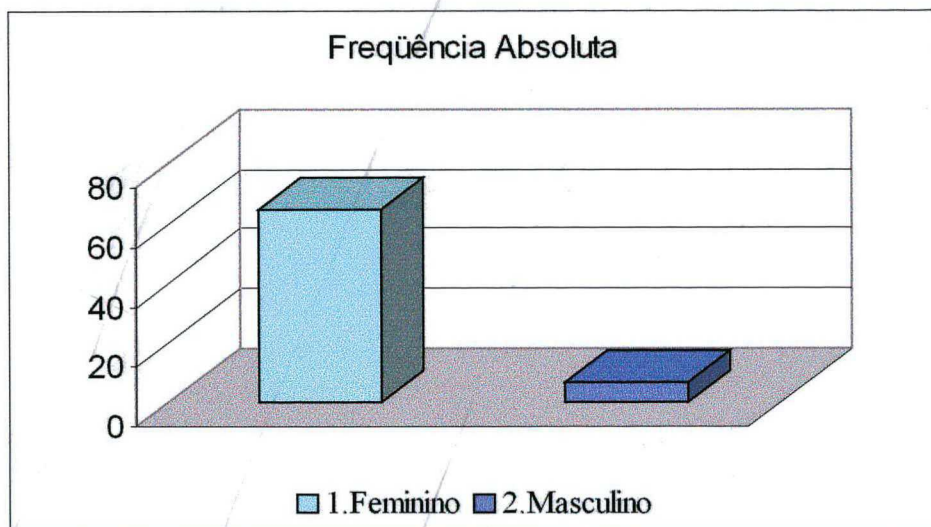


Figura 7: Avaliação gráfica do sexo do entrevistado

Fonte: Elaborada pela autora

Outra variável pesquisada foi a faixa etária do entrevistado, conforme demonstra a tabela 2 e a figura 8.

Tabela 2: Faixa etária do entrevistado

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Abaixo de 21 anos.	5	7%
2.Entre 21 e 30 anos.	25	35%
3.Entre 31 e 40 anos.	26	36%
4.Entre 41e 50 anos.	14	19%
5.Entre 51 e 60 anos.	2	3%
6.Acima de 60 anos.	0	0%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora

A pesquisa revela que 35 % dos entrevistados têm entre vinte e um e trinta anos e 36% dos pesquisados têm entre trinta e um e quarenta anos, ou seja, a grande maioria (71%), está entre a faixa etária dos vinte e um a quarenta anos, conforme os dados da tabela 2.

A faixa etária representada pela juventude e pela idade adulta demonstra claramente ter uma preocupação maior com a beleza e a estética e, portanto, conclui-se que esse é o público-alvo da De León Estética e Beleza.

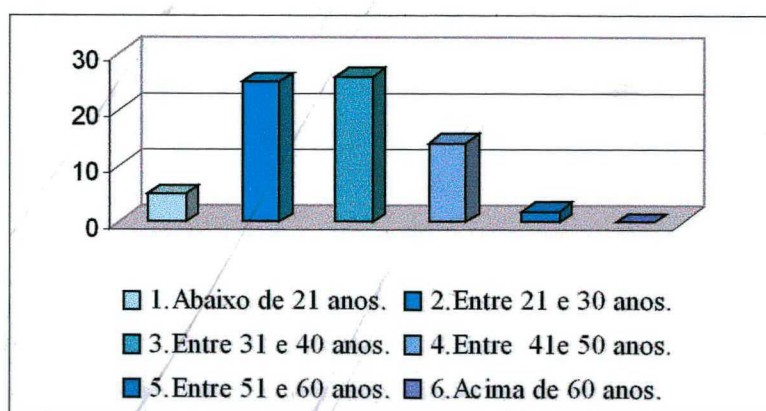


Figura 8: Avaliação gráfica da faixa etária do entrevistado

Fonte: Elaborada pela autora.

Pesquisou-se também o estado civil dos respondentes, representado pelas informações da tabela 3 e da figura 9 .

Tabela 3: Estado civil

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Solteiro(a)	25	35%
2.Casado(a)	41	57%
3.Divorciado(a)	3	4%
4.Separado(a)	3	4%
5.Viúvo(a)	0	0%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Um dado que surpreendeu na pesquisa foi que a maioria dos pesquisados (57%) são casados, como mostra a tabela 3. A expectativa era de que os não casados fossem mais vaidosos e cuidassem mais da estética e da beleza do que os casados.

Essa importante informação deve servir de objeto de análise para estabelecer estratégias de marketing para a empresa, visando atrair, também, os não casados para a De León Estética e Beleza.

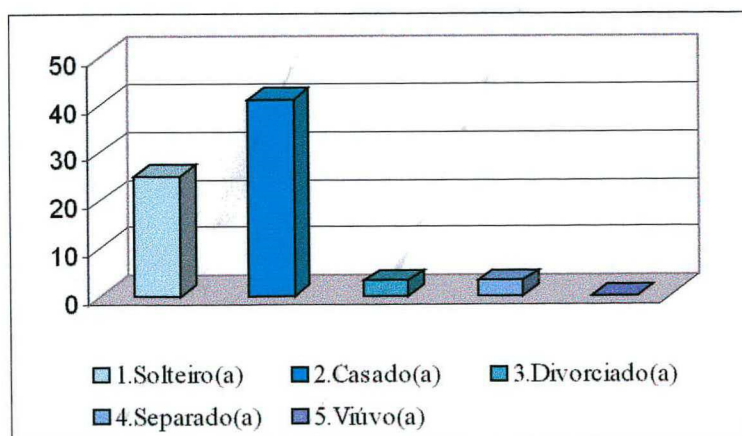


Figura 9: Avaliação gráfica do estado civil.
Fonte: Elaborada pela autora.

O bairro dos clientes da De León Estética e Beleza foi outro dado pesquisado e está apresentado na tabela 4 e na figura 10.

Tabela 4: Bairro onde mora

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Agrônômica	5	7%
2.Balneário	3	4%
3.Barreiros	3	4%
4.Cacupé	1	1%
5.Campinas	1	1%
6.Canasvieiras	1	1%
7.Carvoeira	2	3%
8.Centro	31	43%
9.Coqueiros	2	4%
10.Córrego Grande	1	1%
11.Estreito	1	1%
12.Ingleses	2	3%
13.Itacorubi	5	7%
14.Itaguaçu	1	1%
15.Jardim Anchieta	2	3%
16.Jurerê Internacional	5	7%
17.Lagoa da Conceição	4	7%
18.Rio Tavares	1	1%
19.Tapera	1	1%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

A pesquisa revelou que grande parte (43%) dos clientes da De León são moradores do bairro Centro de Florianópolis. Chamou a atenção a dispersão da localização geográfica da residência dos entrevistados. A De León atende, além dos moradores do Centro, dezoito bairros diferentes, conforme ilustrado na figura 10.

Para os planos de expansão, no que tange a localização de futuras filiais da empresa, essa é uma importante informação estratégica a ser analisada.

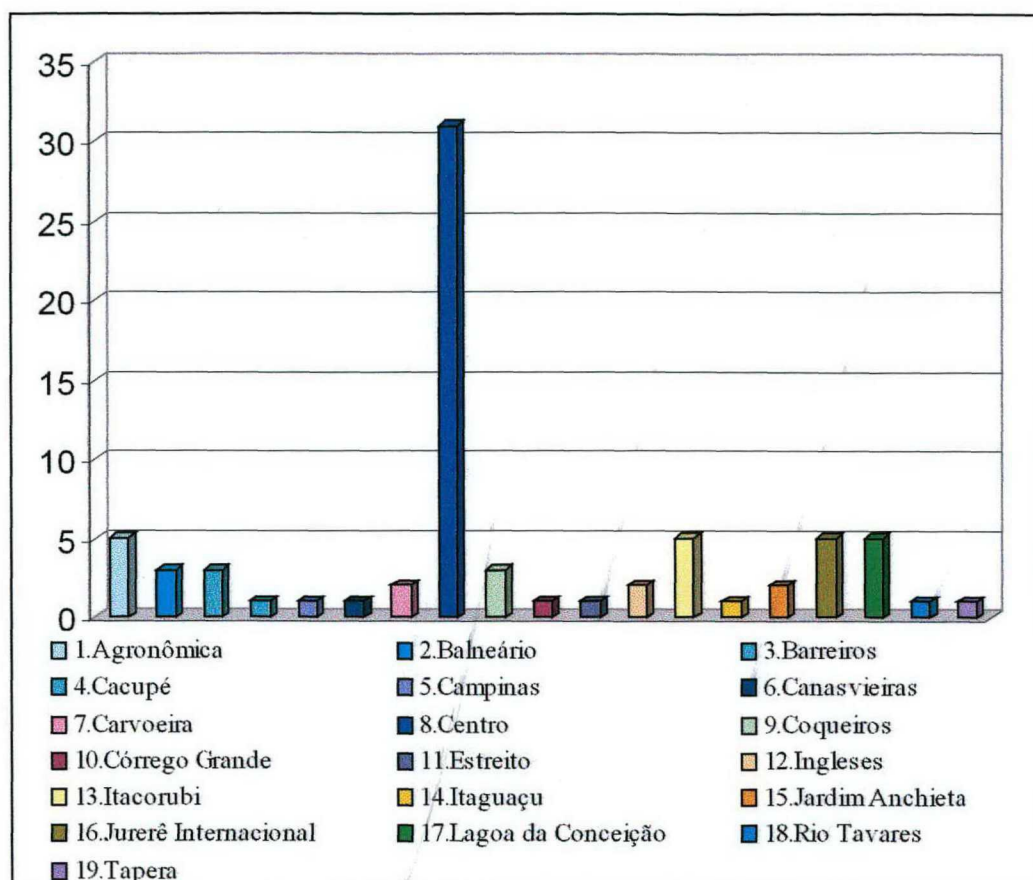


Figura 10: Avaliação gráfica do bairro onde mora.
Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto a renda mensal familiar, a tabela 5 e a figura 11 demonstram as informações coletadas.

Tabela 5: Em média qual é a renda mensal familiar?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1. Até R\$ 1.000,00	4	6%
2. De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	4	6%
3. De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	6	8%
4. De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	7	10%
5. Mais de R\$ 4.000,00	33	46%
6. Não sei	7	10%
7. Não informar	11	15%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Foi possível constatar através desta questão que a maioria dos pesquisados tem renda mensal familiar superior a quatro mil reais (46%), demonstrado pela tabela 5. É importante destacar que a De León possui entre a sua carteira de clientes, pessoas com renda inferior a dois mil reais, representado 12% e que consideram importante os serviços de estética e beleza.

Os dados comprovam as pesquisas nacionais que revelam que a preocupação e os cuidados com a beleza se mantêm em todas as classes sociais.

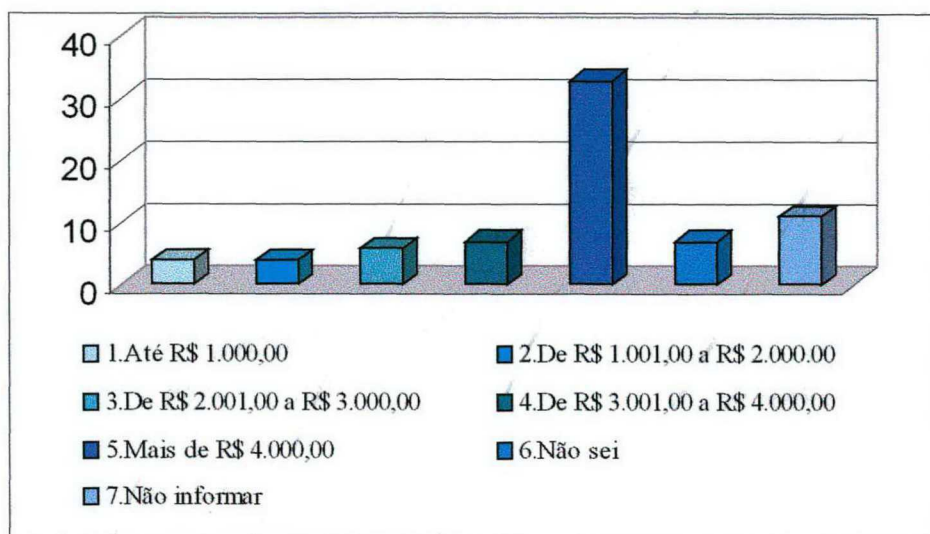


Figura 11: Avaliação gráfica da renda mensal familiar.
Fonte: Elaborada pela autora.

Como conclusão desta pesquisa, pôde-se segmentar o mercado consumidor da De León Estética e Beleza. O segmento-alvo possui as seguintes características: são mulheres, casadas, na faixa etária dos vinte aos quarenta anos, com renda mensal familiar acima de quatro mil reais.

4.7 ANÁLISE ESTRATÉGICA

4.7.1 Negócio

O negócio da De León Estética e Beleza ficou determinado como: **Soluções em Beleza.**

4.7.2 Missão

Por intermédio das informações transmitidas em reuniões com os dirigentes da organização, a missão da De León Estética e Beleza foi definida:

Encantar clientes com soluções em beleza, prestando serviços de alta qualidade e tecnologia, por meio da excelência no atendimento.

4.7.3 Visão

Segundo as expectativas dos dirigentes da De León Estética e Beleza a seguinte visão foi fixada

Ser um centro de referência em estética e beleza no país.

4.7.4 Análise do ambiente externo

É importante conceber a organização como parte de um sistema que troca recursos com o seu ambiente externo e depende dele. A análise do ambiente externo é a forma pela qual a empresa procura conhecer as forças que a influenciam direta ou indiretamente.

Os administradores e gerentes devem estar sempre atentos às mudanças que ocorrem no ambiente, para compreender antecipadamente as ações que irão afetar as atividades da sua organização.

Na análise do ambiente externo realizada para a De León Estética e Beleza obteve-se o quadro 3, onde foram considerados os fatores políticos-legais, tecnológicos, sociais, econômicos, demográficos e empresariais.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

CENÁRIO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Político-legal	Adequar a empresa na legislação vigente, terceirizando o responsável técnico, possibilitando a empresa a tributar no imposto Único (Simples).	Influência do órgão da Vigilância Sanitária, que regulamenta as clínicas de estéticas e salões de beleza.
Tecnológico	<p>Existem aparelhos de estética de alta tecnologia sendo desenvolvidos, que prometem combater de forma eficiente a celulite, a gordura localizada e a flacidez. Tratamentos estéticos mais modernos também são constantemente desenvolvidos para “apagar” as rugas, manchas e estrias e tratar a acne.</p> <p>Também são desenvolvidos novos produtos mais eficientes, que são utilizados nos serviços oferecidos, como aqueles específicos para cabelo, ou para tratamento de acne ou de estria.</p> <p>A De León busca a constante atualização, fazendo da tecnologia um diferencial competitivo.</p>	<p>Os avanços tecnológicos na área de estética são muitos: comprimidos e cremes para celulite; novos medicamentos para emagrecimento; produtos modernos para os cabelos; comprimidos e cremes para a acne; cremes que previnem e amenizam as linhas de expressão; avanços na cirurgia plástica; novas formas de retardar o envelhecimento; etc.</p> <p>Os produtos que chegam direto ao consumidor, bem como a oportunidade de fazer uma cirurgia estética mais moderna e com menos custos, acabam “roubando” os clientes da De León.</p>
Social	A valorização da beleza vem aumentando cada vez mais. As pessoas procuram por produtos e serviços que lhes façam parecer jovens, magras e com a pele sem imperfeições.	Pessoas cuidando mais da beleza e da estética por conta própria com uma alimentação adequada, fazendo atividade física, cuidando com o sol, etc, podem dispensar os serviços oferecidos por uma clínica de

		estética.
Econômico	O mercado de estética está em franca expansão, inclusive entre as classes menos favorecidas. A área é promissora e os especialistas chegam a afirmar que neste setor a crise não chega.	Segundo a edição especial da revista Veja: "Investimento", que ouviu uma dezena de especialistas, existem dois prováveis cenários para o ano de 2003. O mais provável é que continue como o ano de 2002, em que o governo segura a inflação por intermédio de uma taxa de juros alta, contendo o consumo e impossibilitando a subida de preços. Mas nas últimas semanas cresceram as apostas em um cenário mais pessimista em que o governo gastaria mais do que pode e teria de emitir dinheiro para pagar sua dívida. Considerada uma estratégia de alto risco, aliada a um aumento de preços provocado pela alta do dólar, poderia resultar na volta da inflação. Independente dos cenários apresentados, como vários produtos utilizados nos tratamentos da De León são importados, a alta do dólar gera uma grande influência sobre a organização.
Demográfico	A migração de pessoas com alto poder aquisitivo, que fogem dos grandes centros para Florianópolis,	A concentração das pessoas nos bairros onde moram. Elas estão procurando por serviços cada

	tem aumentado nos últimos tempos. O poder de consumo desses imigrantes costuma ser maior que o do nativo da Ilha.	vez mais pertos de suas casas, pois querem comodidade. Assim, acabam freqüentando o salão de beleza ou a clínica de estética do bairro, mesmo que não sejam os melhores.
Empresarial	Abrir filiais em outros bairros da cidade e a possibilidade de criar um sistema de franquias para a De León.	A concorrência tem aumentado cada vez mais. A impressão que se tem é que a cada dia abre uma nova clínica de estética ou um novo salão de beleza. Muitos profissionais autônomos trabalham na informalidade em pequenas salas comerciais ou em atendimento a domicílio. A maioria dessas empresas não tem o mesmo padrão da De León, mas o fato é que acabam “roubando” potenciais clientes da organização.

Quadro 3: Análise do ambiente externo: oportunidades e ameaças (adaptado de Dornelas, 2001).
Fonte: Elaborado pela autora.

4.7.5 Análise do ambiente interno

É muito importante que o empresário ou administrador identifique os pontos fortes e fracos de sua empresa, de modo que possa conhecer melhor o funcionamento da organização internamente. Assim, posteriormente, os pontos fracos poderão ser eliminados e os pontos fortes poderão ser divulgados para o público interessado.

No quadro 4 foi elaborado um *check-list* focando as competências de marketing, finanças, produção e organização, classificadas em termos de força (importante, sem importância e neutro) e de fraqueza (importante ou sem importância).

CHECK-LIST PARA ANÁLISE DE DESEMPENHO DE FORÇAS E FRAQUEZAS								
	Desempenho					Grau de importância		
	Força importante	Força não importante	Neutro	Fraqueza importante	Fraqueza não importante	Alta	Média	Baixa
MARKETING								
a) Reputação da empresa	X					X		
b) Qualidade do serviço	X					X		
c) Eficácia do preço			X				X	
d) Eficácia da promoção				X		X		
e) Eficácia da força de vendas	X					X		
f) Cobertura geográfica	X						X	
FINANÇAS								
g) Custo/ Disponibilidade de capital				X		X		
h) Fluxo de caixa				X		X		
i) Estabilidade financeira				X		X		
SERVIÇOS								
j) Instalações		X				X		
k) Capacidade	X					X		
l) Habilidade da força de trabalho	X					X		
ORGANIZAÇÃO								
m) Visão de liderança	X					X		
n) Dedicção do funcionário				X		X		
o) Orientação empreendedora	X					X		
p) Flexibilidade/ Responsabilidades				X		X		

Quadro 4 : *Check-list* de pontos forte e fracos (adaptado de Dornelas, 2001).
 Fonte: Elaborado pela autora.

- a) Reputação da empresa – o grau de importância é considerado alto, pois o nome da empresa tem um peso na hora da escolha do consumidor. No desempenho da organização, considera-se uma força importante, pois a De León tem um forte nome no mercado, com tradição na área de beleza e estética.
- b) Qualidade do serviço – a qualidade do serviço é de extrema importância em qualquer organização, por esse motivo, seu grau de importância foi considerado alto. O desempenho da empresa também é uma força importante. Como já foi dito anteriormente, um dos diferenciais da De León é a qualidade dos seus serviços.
- c) Eficácia do preço – no caso de produtos e serviços de beleza o cliente procura por qualidade e a questão do preço não é a mais importante, por isso seu grau de importância é médio. A De León oferece preços na média da concorrência (considerando as empresas do mesmo porte e qualidade), assim, a eficácia do preço foi considerada neutra.
- d) Eficácia da promoção – até mesmo as empresas líderes de mercado devem fazer propagandas e promover os seus produtos e serviços. Esse é um fator de alta importância. A De León não faz nenhum tipo de publicidade e por esse motivo essa é uma fraqueza importante da organização.
- e) Eficácia da força de vendas – é altamente importante que os empregados da empresa saibam vender seus produtos ou serviços. Na De León essa é uma força importante que a empresa possui, pois a maioria dos possíveis consumidores que se deslocam até a organização, torna-se clientes.
- f) Cobertura geográfica – um centro de beleza deve estar próximo de seus clientes, mas sua localização não precisa ser necessariamente estratégica. Mas, a De León, além de estar próxima dos seus clientes ela está em uma posição estratégica de marketing. Por esse motivo, essa é uma força importante que a organização possui.
- g) Custo/ Disponibilidade de capital – toda organização deve dispor de capital para investir na empresa e cobrir qualquer despesa necessária. O grau de importância desta variável é alto.

- h) Fluxo de caixa – as empresas devem elaborar as demonstrações de fluxo de caixa para saber as disponibilidades momentâneas e futuras de caixa. Mesmo não sendo obrigatória, o grau de importância para a organização é alto. A De León Clínica de Estética e a Júlio de León Hair design nunca elaboraram essa ferramenta financeira, portanto é uma fraqueza das duas organizações que é considerada importante.
- i) Estabilidade financeira – em qualquer organização é de grande importância encontrar estabilidade financeira. Tanto na De León Clínica de Estética como na Júlio de León Hair Design a parte financeira da empresa se mistura com a parte financeira pessoal dos proprietários e por esse motivo, há instabilidade financeira nas duas empresas. Desta forma, esta é uma fraqueza importante para a empresa.
- j) Instalações – as instalações de um salão de beleza e de uma clínica de estética que atendem um público exigente precisam ser de alto padrão. As instalações que a De León oferece são boas, mas ainda não estão de acordo com o que pretendem trabalhar. Assim, seu desempenho foi classificado como uma força não importante.
- k) Capacidade – a capacidade de atender a demanda tem um grau de importância alto para as organizações. Esta é uma força importante para a De León, pois a empresa está em condições de atender ao público que chega à empresa.
- l) Habilidade da força de trabalho – um dos grandes diferenciais que as empresas têm é o capital humano. Seu grau de importância é alto. A De León possui pessoal qualificado para prestar serviços de qualidade, mas considera que precisa investir um pouco mais em treinamento pra um melhor atendimento. Ainda assim, a habilidade da força de trabalho é uma força importante que a empresa possui.
- m) Visão de liderança – todo administrador precisa ter visão de liderança para coordenar seus funcionários. É essencial em qualquer organização. Na De León Clínica de Estética e na Júlio de León Hair Design os proprietários possuem visão de liderança e desta forma, esta é força importante das duas empresas.
- n) Dedicção do funcionário – é de alta importância o comprometimento dos empregados. Na De León Clínica de Estética e na Júlio de León Hair Design

nota-se que deveria haver maior dedicação dos funcionários às empresas, portanto, essa é uma fraqueza importante.

- o) Orientação empreendedora – para que uma empresa cresça é muito importante que o seu gestor seja também um empreendedor. Os proprietários da De León são empreendedores, sendo assim, a orientação empreendedora uma força importante da organização.
- p) Flexibilidade/Responsabilidades – em uma empresa é preciso delegar tarefas e responsabilidades, pois o administrador tem que cuidar da parte estratégica do negócio. É preciso também ser flexível, pois a rigidez muitas vezes atrapalha no processo de administrar. A questão de flexibilidade/responsabilidade, é, então, de alta importância para a organização. A De León tem como característica a centralização das atividades nos proprietários e por esse motivo, essa é uma fraqueza importante da empresa.

4.7.6 Análise organizacional

Após a análise dos ambientes interno e externo do negócio, os principais dados do diagnóstico foram transportados para a tabela de Análise Organizacional, como classifica Chiavenato (2000), mas que vários autores, como Dornelas (2001) e Nickels e Wood (1999), denominam de Análise SWOT.

ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Análise Interna	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Tradição da empresa no mercado, contando com uma grande carteira de clientes; • Qualidade e confiabilidade dos serviços; • Localização estratégica; • Possibilidade de crescimento da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa não está com sua parte financeira e contábil organizada; • Dificuldades provocadas pela falta de comprometimento dos funcionários.
Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • A valorização da beleza com o conseqüente crescimento do mercado de estética; • Possibilidade de incluir a empresa no SIMPLES; • Oportunidade de abrir franquias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise na economia; • Aumento da concorrência.

Quadro 5: Análise organizacional para a De León Estética e Beleza (adaptado de Dornelas, 2001).
 Fonte: Elaborado pela autora.

4.7.7 Estratégia de crescimento

Foram realizadas algumas reuniões com os proprietários da De León Estética e Beleza visando descobrir quais seriam suas metas para os próximos anos. Assim, a autora deste trabalho pôde definir adequadamente os objetivos da organização para o ano de 2003: **melhorar o serviço de atendimento ao cliente, organizar a empresa de acordo com o presente Plano de Negócios e aumentar a sua receita em 10%.**

Para a consecução destes objetivos, foram estabelecidas as seguintes estratégias:

- a) Realizar reuniões com os funcionários na primeira segunda feira do mês para discutir eventuais problemas, repassar informações importantes sobre a organização e ouvir os empregados;
- b) Supervisionar o atendimento diariamente;
- c) Oferecer treinamento aos funcionários quando necessário;
- d) Contratação de uma recepcionista até maio de 2003;
- e) Colocar o Plano de Negócios em prática a partir de março de 2003;
- f) Criar um site da organização até junho de 2003;
- g) Encomendar a uma empresa especializada a elaboração de cinco mil folders da organização até julho de 2003.
- h) Implantar um sistema de informatização das suas atividades até setembro de 2003.

Além das estratégias acima descritas, a empresa considera primordial consolidar o novo conceito da organização como um centro de beleza, que integra os serviços de uma clínica de estética com o de um salão de beleza, apresentando aos seus clientes a nova marca, De León Estética e Beleza.

Visando a consecução desta estratégia, a organização pretende realizar uma festa em uma casa noturna da cidade (ainda não definida), divulgando a reforma feita no imóvel que ocupa, divulgando o novo site da empresa, distribuindo folders com imagens da organização, promovendo sorteios de tratamentos e serviços da De León, ou seja, investindo mais em publicidade e propaganda. A idéia é que após a reforma organizacional que será realizada, a festa, que deve acontecer até agosto de 2003, seja uma celebração de todas as mudanças ocorridas na empresa.

Outra estratégia para o ano de 2003 é organizar a empresa de forma que possa viabilizar a implantação do sistema de franquias, sendo que a primeira franquia-piloto deva ser inaugurada até o final do ano corrente.

Chiavenato (1995, p.46) utiliza o termo *franchising* que considera genérico para designar o sistema com um todo e fornece a seguinte definição:

O *franchising* refere-se ao licenciamento do uso de marcas. Constitui a transferência para um segundo empresário de toda a história de sucesso de determinada marca, incluindo, entre outros itens, o repasse de informações nos campos de tecnologia, gestão do negócio, treinamento e merchandising.

Para a realização dessa estratégia, a empresa deve contar com o auxílio de uma assessoria que, possivelmente, não receberá uma remuneração direta. Os proprietários da De León já acordaram com o futuro consultor, por intermédio da autora deste trabalho, outras formas de pagamento, como o direito do mesmo de abrir sua própria franquia.

4.8 MARKETING

No caso específico desse Plano de Negócios será elaborada apenas uma seção de Marketing, com as estratégias principais e não um Plano de Marketing completo. No livro utilizado como base para a elaboração deste trabalho, o autor, Dornelas (2001), sugere estruturas de Plano de Negócios diferentes, para tipos de empresas diferentes. Na estrutura sugerida para pequenas empresas prestadoras de serviços, que é o tipo de empresa que está sendo analisada neste trabalho, não inclui um Plano ou uma seção de Marketing. Mas por decisão da autora será incluída uma seção de Marketing.

4.8.1 Produto

A De León busca uma alta imagem do seu produto no mercado. Desta forma, trabalha com matérias-primas de alta qualidade, tecnologia avançada e serviços eficientes, buscando sempre a satisfação plena de seu cliente.

A sua estratégia é segundo Porter (1991), de posicionamento de diferenciação. A empresa busca se diferenciar através de qualidade superior e por isso seu público-alvo são pessoas de classe média alta à alta. São pessoas exigentes, que procuram o melhor em que há de estética e beleza em Santa Catarina. Assim, a De León se posiciona no mercado com um produto diferenciado, de alta qualidade e desempenho.

4.8.2 Preço

Os preços dos produtos da De León são estabelecidos na média em relação à concorrência. A De León tem como objetivo oferecer a seus clientes alta qualidade nos produtos, além de benefícios extras, a um preço razoável, o que caracteriza o **apreçamento de valor**.

O **apreçamento de valor** é o processo de manter os preços firmes ou diminuí-los ao mesmo tempo em que se melhoram os benefícios do produto. Ao utilizar o apreçamento de valor, olha-se o balanço entre os benefícios e o preço do ponto de vista do consumidor. Em vez de determinar os preços de acordo com preocupações internas como custos de produção e objetivos de lucratividade, passa-se a determiná-los de uma forma que reflita as percepções de valor dos clientes (grifo no original) (Nickels; Wood, p. 223, 1999).

Para a determinação dos preços de venda da De León, costuma-se considerar os custos operacionais, os preços da concorrência e o preço que o consumidor estaria disposto a pagar. É claro que os custos operacionais não podem ser ignorados, mas eles não são o único referencial para a tomada de decisão de determinação de preços. Analisa-se os benefícios dos produtos e os preços da concorrência, assim como as necessidades dos clientes, para, então estabelecer o preço mais adequado ao consumidor.

Hoje em dia, os preços obedecem a regras de mercado: o preço é aquele que o mercado está disposto a pagar por alguma coisa, independentemente de seu custo. O mercado, em geral, está disposto a pagar um preço que justifique o valor adicionado por aquele produto ou serviço em seu processo de negócio (Salim, 2002, não paginado).

É importante ressaltar que, na Grande Florianópolis, a De León é utilizada pela concorrência como referência na elaboração de preços dos serviços de estética corporal e facial.

4.8.3 Praça

O local escolhido para o funcionamento da De León Estética e Beleza, uma casa na avenida Beira Mar Norte, em Florianópolis-Santa Catarina, foi estratégico, pois é a avenida mais movimentada da cidade.

Os proprietários da De León Clínica de Estética, que primeiro ocuparam o imóvel, escolheram este local por ser bastante movimentado e desta foram, teriam poucos gastos com publicidade.

Outras facilidades que o ponto proporciona são a facilidade de acesso, de estacionamento e proximidade do centro da cidade.

Na pesquisa realizada com os clientes da De León Estética e Beleza obteve-se um dado que comprova o caráter estratégico da localização da empresa apresentado na tabela 6 e na figura .

Tabela 6: Como você ficou conhecendo a De León Estética e Beleza?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Jornal e/ou revista	12	17%
2.Rádio	2	3%
3.Televisão	0	0%
4.Lista telefônica	5	7%
5.Placa em frente a empresa	42	58%
6.Folder	0	0%
7.Através de colegas, amigos ou parentes	7	9%
8.Outro. Qual ?	4	6%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Na pesquisa realiza com os clientes da De León, percebeu-se que a maioria dos entrevistados (58%) conheceu a organização através da placa localizada em frente à empresa, como informa a tabela 6. Essa informação revela o caráter estratégico da localização geográfica da organização.

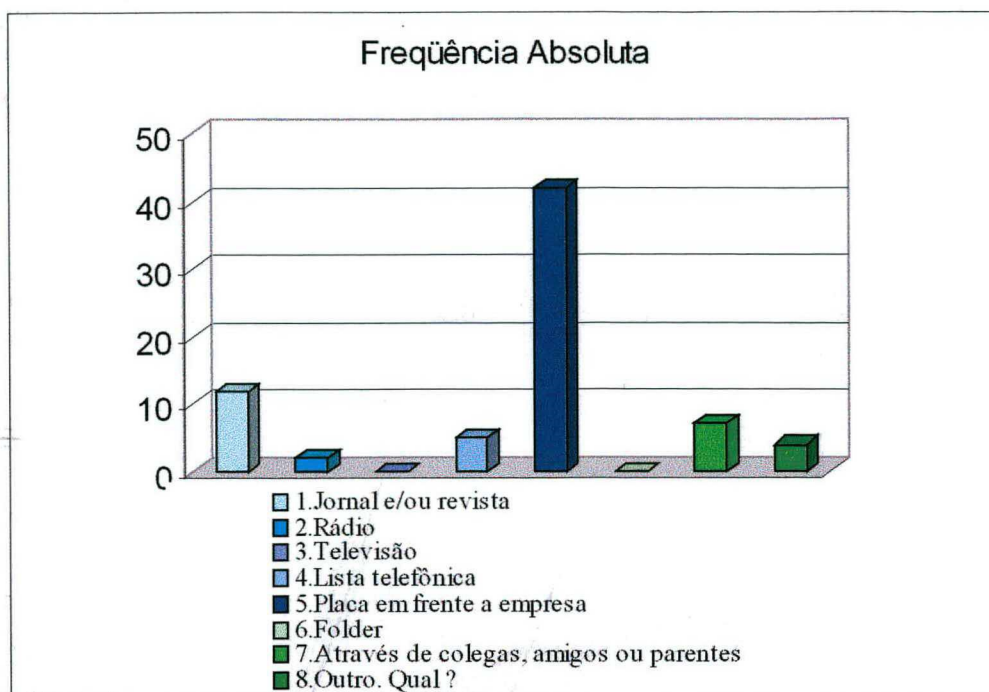


Figura 12: Avaliação gráfica de como ficou conhecendo a De León Estética e Beleza.
Fonte: Elaborada pela autora.

A figura ilustra as possíveis situações de como os clientes da De León Estética e Beleza ficaram conhecendo a empresa.

4.8.4 Promoção

A De León tem algumas estratégias definidas para o ano de 2003, como a implantação do presente Plano de Negócios, que acarretaria em algumas mudanças para a empresa. A empresa pretende divulgar ao seu público essas modificações com uma festa, que seria um marco da nova De León Estética e Beleza. Em uma casa noturna da cidade (ainda não definida) seriam feitas as seguintes divulgações:

- a) A nova marca De León Estética e Beleza e o conceito de um centro de beleza integrado, aliando clínica de estética e salão de beleza;
- b) O novo site da organização;
- c) O Negócio, a Missão e a Visão da De León.

Para a divulgação serão distribuídos folders com imagens da nova empresa antes e durante a festa. Na festa, pretende-se sortear tratamentos de beleza e outros prêmios,

como viagens. Os proprietários da De León já receberam propostas de clientes, que são donos de agências, que ofereceram, gratuitamente, viagens para sortearem entre seus próprios clientes. A De León pretende utilizar esses contatos para promover ainda mais a sua festa.

Outros contatos que a De León possui na RBS, emissora de televisão, os proprietários pretendem utilizar mais para divulgar o nome da empresa em entrevistas e reportagens, pois não acarreta em custo nenhum para a organização.

4.9 PLANO FINANCEIRO

Conforme foi comentado anteriormente, a De León Clínica de Estética e a Júlio de León Hair Design não estão com sua parte financeira e contábil organizada. Não existem registros das despesas, não são elaborados orçamentos e somente as receitas da De León Clínica de Estética são registradas, ainda por um meio informal. Nota-se a ausência de registros adequados de contabilidade. Não é feita a elaboração de qualquer tipo de demonstração financeira.

Essa situação encontrada nas duas empresas é a que se encontra na maioria das micro e pequenas empresas.

Temos observado que, embora pequenos e médios empresários não utilizem qualquer forma de análise financeira, existe uma preocupação no sentido que estas venham a ser utilizadas por um número cada vez maior de executivos. A análise financeira constitui elemento vital para a sobrevivência de organizações (CAVALCANTI, FARAH e MELLO, 1981, p. 54).

4.9.1 Demonstração de resultados do exercício

Na tabela 7 será demonstrada a projeção da Demonstração de Resultados do Exercício elaborada para a De León Estética e Beleza.

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS DO EXERCÍCIO

Descrição	TOTAL ANO I	TOTAL ANO II	TOTAL ANO III	TOTAL
1 RECEITA BRUTA DE VENDAS	\$ 609.600,00	\$ 670.500,00	\$ 737.550,00	\$ 2.017.650,00
2,1 (-) Deduções Impostos	\$ (8.662,14)	\$ (9.414,08)	\$ (10.255,37)	\$ (28.331,59)
2,2 (-) Deduções Comissões	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3 RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	\$ 600.937,86	\$ 661.085,92	\$ 727.294,63	\$ 1.989.318,41
4 (-) Custo de Produção	\$ (160.260,00)	\$ (179.575,00)	\$ (197.677,50)	\$ (537.512,50)
Pessoal da Produção	\$ (129.780,00)	\$ (146.050,00)	\$ (160.800,00)	\$ (436.630,00)
Compras/Insumos	\$ (30.480,00)	\$ (33.525,00)	\$ (36.877,50)	\$ (100.882,50)
Frete & Embalagens	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	\$ 440.677,86	\$ 481.510,92	\$ 529.617,13	\$ 1.451.805,91
6 (-) DESPESAS OPERACIONAIS	\$ 311.484,36	\$ (306.312,36)	\$ (306.312,36)	\$ (924.109,08)
6,1 Despesas Administrativas	\$ (255.571,20)	\$ (255.679,20)	\$ (255.679,20)	\$ (766.929,60)
Pessoal da Administração & Terceirização	\$ (178.891,20)	\$ (178.999,20)	\$ (178.999,20)	\$ (536.889,60)
Aluguéis, Condomínios e IPTU	\$ (76.680,00)	\$ (76.680,00)	\$ 76.680,00)	\$ (230.040,00)
6,2 Despesas de Vendas e Marketing	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
6,3 Despesas Gerais	\$ (26.100,00)	\$ (20.820,00)	\$ (20.820,00)	\$ (67.740,00)
6,4 Depreciação Acumulada	\$ (29.813,16)	\$ (29.813,16)	\$ (29.813,16)	\$ (89.439,48)
7 RESULTADO OPERACIONAL	\$ 129.193,50	\$ 175.198,56	\$ 223.304,77	\$ 527.696,83
8 Receitas Financeiras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
9 Juros de Financiamentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
10 RESULTADO TRIBUTÁVEL	\$ 129.193,50	\$ 175.198,56	\$ 223.304,77	\$ 527.696,83
11 (-) Imposto sobre Lucro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
12 LUCRO LÍQUIDO	\$ 129.193,50	\$ 175.198,56	\$ 223.304,77	\$ 527.696,83

Tabela 7: Demonstração de Resultados do Exercício da De León Estética e Beleza.

Fonte: MakeMoney, [1999?].

Um dos objetivos definidos para a De León Estética e Beleza é o crescimento da sua receita bruta em 10%. Desta forma, este aumento da receita foi transportado para as planilhas financeiras.

Os impostos deduzidos da receita bruta foram o SIMPLES e o Imposto Sobre Serviços (ISS).

No primeiro e segundo ano, o SIMPLES incidiu em 7% e no terceiro ano em 7,4%. Esse valor da tributação foi definido de acordo com a receita que no primeiro ano foi de R\$ 609.600,00 (seiscentos e nove mil e seiscentos reais), no segundo ano foi de R\$ 670.500,00 (seiscentos e setenta mil e quinhentos reais) e no terceiro ano foi de R\$ 737.550,00 (setecentos e trinta e sete mil e quinhentos e cinquenta reais), de acordo com os dados da tabela 5. Os valores desses tributos são para empresas de pequeno porte (EPP) que de acordo com o SEBRAE-SC são pessoas jurídicas com receita bruta anual superior a R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) e igual ou inferior a R\$1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais).

O valor do ISS foi definido de forma diferente dos demais impostos que incidem sobre a receita bruta, já que a organização Júlio de León Hair Design fez, através da empresa que presta serviços de contabilidade, a Cordeiro & Lima Contabilidade, um acordo com a prefeitura de pagar um valor fixo de quinhentos e sessenta reais mensais. Assim, mesmo após a fusão a De León Estética e Beleza irá continuar a pagar este valor previamente acertado.

Para o pessoal da produção também foi previsto um crescimento de 10% ao ano, proporcional ao crescimento anual da receita. Apesar de ser de conhecimento da autora do projeto que os ganhos do pessoal da produção não aumentam na mesma proporção que a receita, precisou-se estabelecer um padrão.

O pessoal da produção recebe comissão por serviços prestados e são profissionais autônomos, portanto sobre esses funcionários não incidem encargos tributários.

Em relação aos insumos, definiu-se uma taxa de 5% sobre o faturamento para a compra de material usado na prestação de serviços. Essa taxa foi estabelecida de acordo com informações dos proprietários da De León referente aos seus gastos com insumos.

Sobre o salário do pessoal da administração foi tributado o FGTS no valor de 8%, que incide sobre as empresas inseridas no SIMPLES.

Sob o título de terceiros está o pró-labore dos sócios da empresa, que sobre esse item foi tributado o INSS no valor de 20%.

4.9.2 Balanço patrimonial

O balanço patrimonial projetado está apresentado ano a ano na tabela 8.

BALANÇO PATRIMONIAL

Exercício Findo em:		abr-2004	abr-2005	abr-2006
Conta				
1	ATIVO			
1.1	Ativo Circulante			
1.1.1	Caixa e Bancos	\$ 101.916,35	\$ 131.230,67	\$ 205.927,25
1.1.2	Duplicatas a Receber	\$ -	\$ -	\$ -
1.1.3	Estoques	\$ -	\$ -	\$ -
1.1.4	Impostos a Recuperar	\$ -	\$ -	\$ -
	Total Ativo Circulante	\$ 101.916,35	\$ 131.230,67	\$ 205.927,25
1.2	Ativo Realizável a Longo Prazo	\$ -	\$ -	\$ -
1.2.1	Duplicatas a Receber	\$ -	\$ -	\$ -
1.2.2	Outros	\$ -	\$ -	\$ -
1.3	Ativo Permanente			
1.3.1	Investimentos	\$ -	\$ -	\$ -
1.3.2.1	Imobilizado	\$ 198.754,00	\$ 198.754,00	\$ 198.754,00
1.3.2.2	(-) Depreciação Acumulada	\$ (64.396,36)	\$ (94.209,52)	\$ (124.022,68)
1.3.3	Diferido	\$ -	\$ -	\$ -
	Total Ativo Permanente	\$ 134.357,64	\$ 104.544,48	\$ 74.731,32
ATIVO TOTAL		\$ 236.273,99	\$ 235.775,15	\$ 280.658,57
2	PASSIVO			
2.1	Passivo Circulante			
2.1.1	Salários e Encargos a Pagar	\$ 48.356,80	\$ 27.087,43	\$ 28.316,60
2.1.2	Impostos & Taxas	\$ 3.746,29	\$ 784,51	\$ 854,61
2.1.3	Fornecedores	\$ 3.285,00	\$ 2.793,75	\$ 3.073,13
2.1.4	Contas a Pagar	\$ 8.265,00	\$ 7.290,00	\$ 7.290,00
2.1.5	Empréstimos e Financiamentos	\$ -	\$ -	\$ -
2.1.6	Outros	\$ 710,00	\$ 710,00	\$ 710,00
	Total Passivo Circulante	\$ 64.363,09	\$ 38.665,69	\$ 40.244,34
2.2	Passivo Exigível a Longo Prazo	\$ -	\$ -	\$ -
2.2.1	Empréstimos e Financiamentos	\$ -	\$ -	\$ -
2.2.2	Outros	\$ -	\$ -	\$ -
2.3	Patrimônio Líquido			
2.3.1	Capital Social	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
2.3.2	Reservas de Capital	\$ -	\$ -	\$ -
2.3.3	Lucros/Prejuízos Acumulados	\$ 161.910,90	\$ 187.109,46	\$ 230.414,23
	Total Patrimônio Líquido	\$ 171.910,90	\$ 197.109,46	\$ 240.414,23
PASSIVO TOTAL		\$ 236.273,99	\$ 235.775,15	\$ 280.658,57

Tabela 8: Balanço Patrimonial da De León Estética e Beleza.

Fonte: MakeMoney, [1999?].

4.9.3 Ponto de equilíbrio

A tabela 9 demonstra o ponto de equilíbrio da empresa. Os dados foram inseridos no programa *MakeMoney*, [1999?] que efetuou os cálculos e emitiu a planilha.

PONTO DE EQUILÍBRIO

Descrição	ANO I	ANO II	ANO III
Receita Bruta Total	\$ 609.600,00	\$ 670.500,00	\$ 737.550,00
Despesas de Produção	\$ (160.260,00)	\$ (179.575,00)	\$ (197.677,50)
Comissão sobre Vendas	-	-	-
Impostos sobre Vendas	\$ (8.662,14)	\$ (9.414,08)	\$ (10.255,37)
Margem de Contribuição Global	72,29%	71,81%	71,81%
Despesas Administrativas	\$ 281.671,20	\$ 276.499,20	\$ 276.499,20
PONTO DE EQUILÍBRIO	\$ 389.642,36	\$ 385.022,87	\$ 385.055,49

Tabela 9: Ponto de Equilíbrio da De León Estética e Beleza.

Fonte: *MakeMoney*, [1999?].

Segundo Dolabela Chagas (1999, p. 239) em seu livro *O Segredo de Luísa, uma idéia uma paixão e um Plano de Negócios: como nasce o empreendedor* e se cria uma empresa que explica vários detalhes do *software MakeMoney*, [1999?] a fórmula para o cálculo do ponto de equilíbrio é:

$$\text{Ponto de equilíbrio} = \text{Custo fixo} / \text{Margem de Contribuição}$$

A pedido da empresa, as outras planilhas detalhadas, como a de fluxo de caixa e a de despesas, foram retiradas do Plano de Negócios por questão de sigilo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas representam um papel fundamental na economia do país. De acordo com Almeida (2002) estas empresas representam 98% do total de organizações existentes no país. Mas, a realidade que se encontra na maioria destas organizações é uma total falta de despreparo dos gestores, que desconhecem a necessidade das funções básicas do administrador: planejamento, organização, direção e controle. O resultado desta desordem é que grande parte das micro e pequenas empresas fecham antes de completar um ano de funcionamento.

Para melhor desempenhar suas atividades, os proprietários das pequenas e médias empresas devem contar com os diversos recursos administrativos, financeiro, humanos, materiais e tecnológicos, que devem ser estruturados através do planejamento.

Planejar significa pensar antecipadamente as metas e ações da empresa baseados em métodos, ao invés da intuição. É importante, também planejar estrategicamente as atividades da empresa, visando alcançar os objetivos mais amplos da organização.

Hoje, muitos empresários têm demonstrado grande interesse em especializar seu negócio e desenvolvê-lo de forma eficaz. Tem crescido atualmente entre eles a necessidade de elaborar um Plano de Negócios, conceito este bastante difundido pela Internet, literatura disponível e pelo Programa Brasil Empreendedor, do governo federal.

O Plano de Negócios consiste em uma importante ferramenta de gestão para o administrador planejar e controlar as atividades de sua organização.

Este estudo buscou elaborar um Plano de Negócios para a De León Estética e Beleza para o período de maio de 2003 a maio de 2004, através de uma análise do ambiente interno e externo da organização, visando propor uma metodologia adequada ao funcionamento da empresa.

A estrutura do Plano de Negócios apresentada foi fundamentada nos modelos apresentados por Dornelas (2001) e apresenta as seguintes seções: Sumário Executivo, Descrição da Empresa, Produtos e Serviços, Análise Estratégica, Análise de Mercado, Marketing e Plano Financeiro.

A De León Estética e Beleza surgiu da fusão de duas empresas: a Júlio de León Hair Design e a De León Clínica de Estética. Percebeu-se que ambas as empresas, desde a fundação até os dias de hoje, foram administradas por seus proprietários de forma bastante intuitiva e sem os conceitos básicos de administração colocados em prática. O próprio nome está sendo usado ainda informalmente, sem o aspecto legal da fusão. O funcionamento das operações e a contabilidade também continuam separados aguardando a elaboração do Plano de Negócios.

As duas empresas já apresentam uma estrutura organizacional simples e para a organização da nova empresa será aproveitado o mesmo quadro de pessoal, necessitando, em um primeiro momento, da contratação de apenas um funcionário a mais. A empresa fará uso de terceiros e parceiros estratégicos, visando um bom funcionamento das suas operações.

Ao relatar os produtos e serviços constatou-se que a De León Estética e Beleza prima pela qualidade de seus serviços. A empresa possui um elevado conhecimento na área de estética e beleza, sendo este o seu principal diferencial.

Na análise do ambiente externo considerou-se as seguintes variáveis: político-legais, tecnológicos, sociais, econômicos, demográficos e empresariais. Ao examinar esses fatores, constatou-se que uma oportunidade importante para a empresa refere-se ao crescimento do mercado de estética (fator social) com possibilidades para a empresa abrir filiais e/ou franquias (fator empresarial). Uma ameaça a ser considerada é a questão da concorrência (fator empresarial). Apesar destes competidores não apresentarem o mesmo padrão de qualidade da De León, os mesmos acabam “roubando” possíveis clientes da empresa.

Houve dificuldade maior na realização da análise interna da empresa, pois a maioria das informações não estavam documentadas. Ao realizar este diagnóstico interno, um grande problema encontrado nas duas organizações foi a falta de registros contábeis e financeiros, a falta de planejamento dos proprietários e a informalidade das ações administrativas. O ponto forte da De León é a visão empresarial e o espírito de empreendedorismo dos seus proprietários, aspectos estes que levam a propor o crescimento da organização, abrindo oportunidades de oferecer o sistema de franquias.

Após a realização da análise ambiental, pôde-se definir o Negócio, a Missão, a Visão, os objetivos e as estratégias da empresa. As estratégias foram definidas de acordo com os objetivos estabelecidos e com os recursos disponíveis na organização.

Na análise de mercado foi possível verificar que o setor de estética está crescendo continuamente e é um mercado com grandes oportunidades de investimento. Homens e mulheres de diversas classes sociais investem cada vez mais na aparência. É um futuro promissor para as empresas na área de estética e beleza como a De León.

Nickels e Wood (1999) classificam a concorrência em três tipos: de outras marcas, de produtos substitutos e pela atenção e dinheiro do consumidor. Neste tipo de classificação foram listados diversos tipos de competidores. Constatou-se que os concorrentes da empresa são inúmeros. A quantidade de estabelecimentos encontrados na Telelista Comercial Grande Florianópolis (2002/2003) é maior que trezentos.

Através da pesquisa realizada com os clientes da De León Estética e Beleza conclui-se que: 90% são do público feminino, 71% está na faixa etária dos vinte e um a quarenta anos, 57% são casados e 46% tem renda superior a quatro mil reais. A pesquisa foi importante na definição do segmento-alvo da De León Estética e Beleza.

As estratégias de marketing da De León foram definidas segundo o composto de marketing ou quatro Ps (**produto, preço, praça e promoção**). A estratégia de posicionamento da De León é de diferenciação (Porter, 1992).

No Plano Financeiro apresentaram-se as planilhas de Demonstração de Resultados de Exercícios, Balanço Patrimonial e Ponto de Equilíbrio. A maior dificuldade para elaboração do Plano financeiro foi na obtenção de dados das duas organizações, para que se pudesse confeccionar as planilhas para a nova empresa. Ambas as empresas, como já foi dito anteriormente, não registram adequadamente os aspectos financeiros.

É importante ressaltar que para atingir todos os objetivos propostos, é essencial que seja feito, após a implementação do Plano de Negócios, um acompanhamento detalhado das ações efetivadas, com os funcionários e com os proprietários, para avaliar se a empresa está no caminho proposto pelo Plano.

Apresenta-se, então, este Plano de Negócios para a De León Estética e Beleza, que deve considerá-lo como uma importante ferramenta de avaliação e organização de suas práticas administrativas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Carlos Magno. Mudança a partir do primeiro contato. **Revista Sebrae**, n.6, set./out. 2002. Disponível em: <<http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/06/>> Acesso em: 3 nov. 2002.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Curso básico de contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BANGS JÚNIOR, David H. **Guia prático - Planejamento de negócios**: criando um plano para seu negócio ser bem sucedido. São Paulo, Nobel, 1999.

BASSANESI, Consuelo. Migração com vista para o mar. **Revista Amanhã**, n. 171, out. 2001. Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br/edicoes/171/wired01.asp>> Acesso em: 25 nov. 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BERSANO, André. Competição embolada. **Revista Amanhã**, n. 183, nov. 2002. Disponível em: <<http://amanha.terra.com.br/edicoes/183/2especial.asp>> Acesso em: 10 jan. 2003.

BOCK, Lia; CARUSO, Marina. Sem essa de Amélia. **ISTOÉ**, São Paulo, n. 1727, p. 62-66, nov. 2002.

CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo E.; MELLO, Álvaro A. A. **Diagnóstico organizacional**: uma metodologia para pequenas e médias empresas. São Paulo: Loyola, 1981.

CASTELLÓN, Lena; BOCK, Lia; TARANTINO, Mônica. Um drible nas tentações. **ISTOÉ**, São Paulo, n. 1698, p. 50-55, abr. 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

_____. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor**: fundamentos da iniciativa empresarial. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DOLABELA CHAGAS, Fernando Celso. **O segredo de Luísa, uma idéia uma paixão e um Plano de Negócios**: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. **Plano de Negócios**. Disponível em: < <http://www.planodenegocios.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2002.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Portal de Relações Públicas e Transmarketing**. Pequenas e médias empresas: estrutura e funcionamento. 1999. Disponível em: <<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/assuntoscorrelatos/administracao/0006.htm>>. Acesso em: 28 jul. 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**: teoria, prática e casos. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAKEMONEY. Versão 2.0: Starta, [1999?]. 1 CD-ROM.

MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; BERNARDES, Cyro. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MATTAR, Fauze Najib. **Os motivos que levam as pequenas empresas à morte**. 1988. Disponível em: <<http://fauze.com.br/artigo33.htm>>. Acesso em: 30 jul. 2002.

_____. **Pesquisa de Marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MEGGINSON, León C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JÚNIOR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MING, Celso. Vacina contra crises. **Jornal da Tarde**. Domingo, 11 de ago. 2002. Disponível em: <<http://www.jt.estadao.com.br/colunistas/ming/2002/08/ming020811.html>> Acesso em: 20 nov. 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NAIDITCH, Suzana. O canteiro de obras. **Exame**. n. 781, dez. 2002. Disponível em: <http://portalexame.abril.uol.com.br/pgMain.jhtml?ch=ch03&sc=sc0301&pg=pgart_0301_041202_42341.html> Acesso em 4 fev. 2003.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PAVANI, Cláudia. **O Plano de Negócios**. Disponível em: <<http://members.tripod.com/~producao/edicao1/business.html>>. Acesso 10 em ago. 2002.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

QUEIROZ, Mary Elbe. As micro e pequenas empresas em busca de Justiça Fiscal. **Revista Sebrae**, n. 6, set./out. 2002. Disponível em: <<http://200.252.248.103/sites/revistasebrae/06/>> Acesso em: 15 dez. 2002.

REQUIÃO, Rubens. **Curso de direito comercial**. 23. ed. São Paulo: Saraiva, 1998

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1990.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de casos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SALIM, Cesar Simões et al. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SALIM, Cezar Simões. **Um Roteiro para Fazer um Plano de Negócios**. Disponível em: <http://www.projeto.org.br/vteams/teles/tele_01/leitura_02.html>. Acesso em 10 ago. 2002.

SAVIANI, José Roberto. **Repensando as pequenas e médias empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 22 out. 2002.

SEBRAE-SC. Disponível em: <http://www.sebrae-sc.com.br/Leis/default.htm>>. Acesso em 10 jan. 2003.

SHEEDY, Edna. **Guia do empreendedor para fazer a empresa crescer**. São Paulo: Nobel, 1996.

SIEGEL, Eric S. **Guia da Ernst & Young para desenvolver o seu plano de negócios**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

SILVA, Marise Borba da; SCHAPPO, Vera Lúcia. **Introdução à pesquisa em educação**. Florianópolis: UDESC, 2002. 1 v.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TELELISTA COMERCIAL GRANDE FLORIANÓPOLIS. Rio de Janeiro: TeleListas 2002 a 2003

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer!** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VEIGA, Aida. Os dividendos da vaidade. **ÉPOCA**, São Paulo, n. 202, p. 54-59, abr. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia.** São Paulo: Thomson, 2002.

ANEXOS



De León®

Estética e Beleza

Av: Rubens de Arruda Ramos, 1.168
Florianópolis – SC

Juan Diego de León
(48) 99611197

Júlio de León
(48) 99822103

Camille de León
(48) 99918159

Elaborado por Elisa Anderle

Fevereiro de 2003

Gostaríamos de pedir a sua colaboração para responder o seguinte questionário, elaborado por uma acadêmica da nona fase do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. O objetivo desta pesquisa é verificar o perfil demográfico dos clientes da De León Estética e Beleza. O tempo médio de duração é de 7 minutos. Agradecemos desde já a sua colaboração.

1. Sexo do entrevistado:

1. Feminino
2. Masculino

2. Faixa etária do entrevistado:

1. Abaixo de 21 anos.
2. Entre 21 e 30 anos.
3. Entre 31 e 40 anos.
4. Entre 41 e 50 anos.
5. Entre 51 e 60 anos.
6. Acima de 60 anos.

3. Estado civil:

1. Solteiro(a)
2. Casado(a)
3. Divorciado(a)
4. Separado(a)
5. Viúvo(a)

4. Profissão:

1. Não trabalho (passe para questão 6)
2. Estudante (passe para questão 6)
3. Empresário/comerciante
4. Funcionário público
5. Funcionário de empresa privada
6. Profissional Liberal
7. Trabalhador autônomo
8. Aposentado
9. Do lar
10. Outra. Qual? _____

5. Bairro onde mora:

R: _____

6. Qual a sua participação na renda familiar?

1. Recebe ajuda financeira da família
2. Não recebe ajuda financeira da família e não contribui para o sustento da mesma
3. Contribui parcialmente para o sustento da família
4. É responsável pelo sustento da família

7. Em média qual é a renda mensal familiar?

1. Até R\$ 1.000,00
2. De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00
3. De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00
4. De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00
5. Mais de R\$ 4.000,00
6. Não sei
7. Não informar

8. Quem é o principal responsável pelo sustento da sua família?

1. Seu pai
2. Sua mãe
3. Seu cônjuge
4. Você
5. Outro. Qual? _____

9. Número de filhos:

1. Nenhum
2. Um
3. Dois
4. Três
5. Quatro ou mais

10. Número de pessoas que dependem da renda familiar:

1. Uma
2. Duas
3. Três
4. Quatro
5. Cinco ou mais

11. Você mora:

1. Com pais e/ou irmãos
2. Com cônjuge e/ou filhos
3. Com parentes
4. Sozinho
5. Outros. Quais? _____

12. Qual o principal motivo que o(a) levou a procurar os serviços da De León Estética e Beleza?

1. Queria melhorar a minha aparência
2. Programei um tempo só para relaxar
3. A propaganda chamou a minha atenção para um tratamento que eu necessitava
4. Gosto de estar sempre me cuidando
5. Sugestão dos pais
6. Sugestão do cônjuge/namorado(a)
7. Sugestão dos colegas/amigos
8. Outro. Qual? _____

13. Como você ficou conhecendo a De León Estética e Beleza?

(assinale apenas uma alternativa)

1. Jornal e/ou revista
2. Rádio
3. Televisão
4. Lista telefônica
5. Placa em frente a empresa
6. Folder
7. Através de colegas, amigos ou parentes
8. Outro. Qual? _____

14. Qual é o meio de transporte mais utilizado por você para chegar à De León Estética e Beleza?

1. Veículo próprio
2. Veículo dos pais
3. Transporte coletivo
4. Táxi
5. A pé
6. Outro. Qual? _____

15. Quais os motivos que o(a) levaram a optar pelos serviços da De León Estética e Beleza?

(assinale até 3 alternativas)

1. Confiança nos serviços
2. Atendimento
3. Localização
4. Ambiente agradável
5. Boa reputação da empresa na cidade
6. Qualidade dos serviços
7. Higiene do local
8. Tecnologia utilizada
9. Preço
10. Facilidade de pagamento
11. Diversidade de tratamentos
12. Outros. Quais? _____

16. Você pratica alguma atividade física?

1. Caminhada
2. Corrida
3. Academia
4. Esporte. Qual? _____
5. Não (passe para questão 31)

17. Você já frequentou um spa urbano (day spa)?

1. Sim, pretendo voltar outras vezes (passe para questão 33)
2. Sim, mas não tenho intenção de voltar
3. Não, mas gostaria
4. Não, não tenho interesse

18. Quais os motivos que o(a) levam a não frequentar?

(assinale apenas uma alternativa)

1. Preço
2. Falta de tempo
3. Não tenho interesse
4. Outros. Quais? _____

19. Você costuma fazer algum tipo de dieta?

1. Não
2. Sim, para emagrecer
3. Sim, para engordar
4. Sim, sou diabética
5. Sim, tenho colesterol alto
6. Outra. Qual? _____

20. Quais dos seguintes jornais você costuma ler?

(assinale até três alternativas)

1. Diário Catarinense
2. A Notícia
3. O Estado
4. Jornal de Santa Catarina
5. Outros. Quais? _____
6. Não leio jornal

21. Quais das seguintes revistas você costuma ler?

(assinale até três alternativas)

1. Nova
2. Cláudia
3. Caras
4. Boa Forma
5. Nova beleza
6. Corpo a Corpo
7. Veja
8. Isto É
9. Época
10. Quem
11. Outras. Quais? _____
12. Não leio revistas

22. Quais das seguintes estações de rádio você costuma ouvir?

(assinale até três alternativas)

1. Atlântida
2. Jovem Pan
3. Band
4. Itapema
5. Outras. Quais?
6. Não ouço rádio

23. Quais das seguintes emissoras de televisão você costuma assistir?

(assinale até três alternativas)

1. Band
2. Rede Globo
3. Record
4. SBT
5. MTV
6. TV COM
7. Outras. Quais?
8. Não assisto televisão

24. Você possui e-mail?

1. Sim. Qual? _____
2. Não

25. Você gostaria de receber notícias e informações de estética?

1. E-mail
2. Correspondência
3. Não gostaria de receber

RESULTADO DOS DADOS

Tabela 1: Sexo do entrevistado

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Feminino	70	98%
2.Masculino	2	2%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

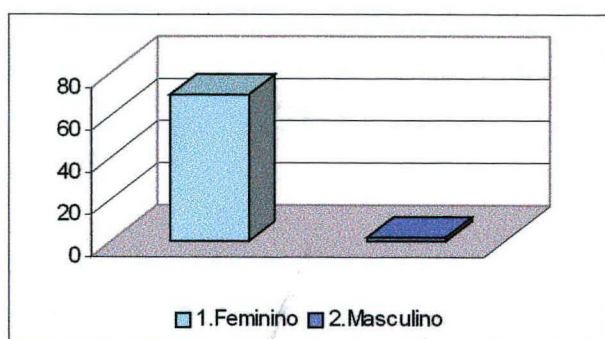


Figura 1: Avaliação gráfica do sexo dos entrevistados.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 2: Faixa etária do entrevistado

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Abaixo de 21 anos.	5	7%
2.Entre 21 e 30 anos.	25	35%
3.Entre 31 e 40 anos.	26	36%
4.Entre 41 e 50 anos.	14	19%
5.Entre 51 e 60 anos.	2	3%
6.Acima de 60 anos.	0	0%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

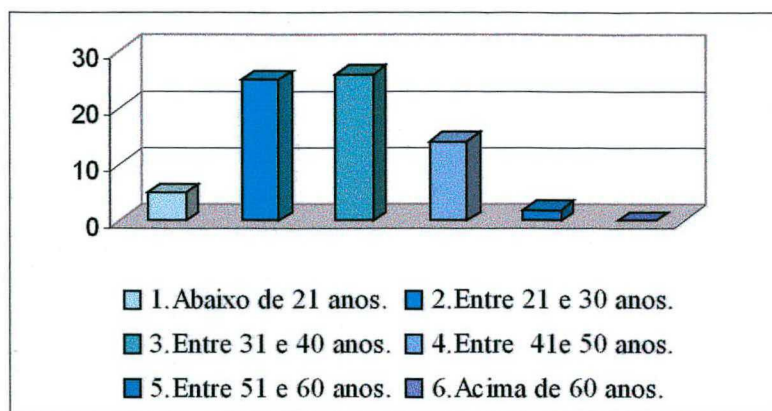


Figura 2: Avaliação gráfica da faixa etária do pesquisado.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 3: Estado civil

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Solteiro(a)	25	35%
2.Casado(a)	41	57%
3.Divorciado(a)	3	4%
4.Separado(a)	3	4%
5.Viúvo(a)	0	0%
Total	72	100%

Fonte:Elaborada pela autora.

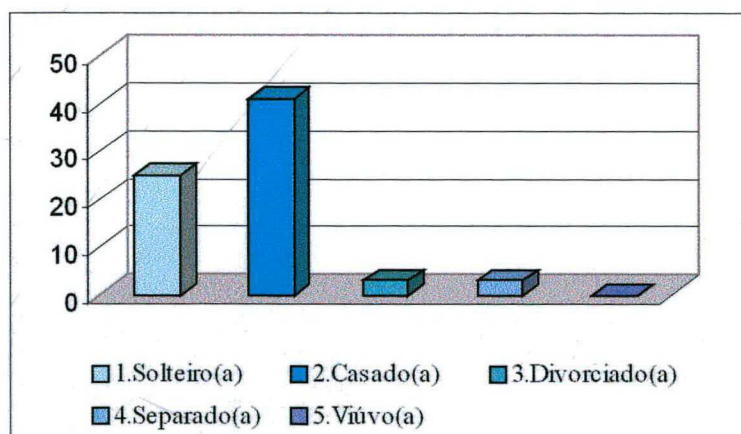


Figura 3: Avaliação gráfica do estado civil.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 4: Profissão

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Não trabalho	7	10%
2.Estudante	16	22%
3.Empresário/comerciante	7	10%
4.Funcionário público	14	19%
5.Funcionário de empresa privada	13	18%
6.Profissional Liberal	1	1%
7.Trabalhador autônomo	4	6%
8.Aposentado	2	3%
9.Do lar	8	11%
10.Outra. Qual ?	0	0%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

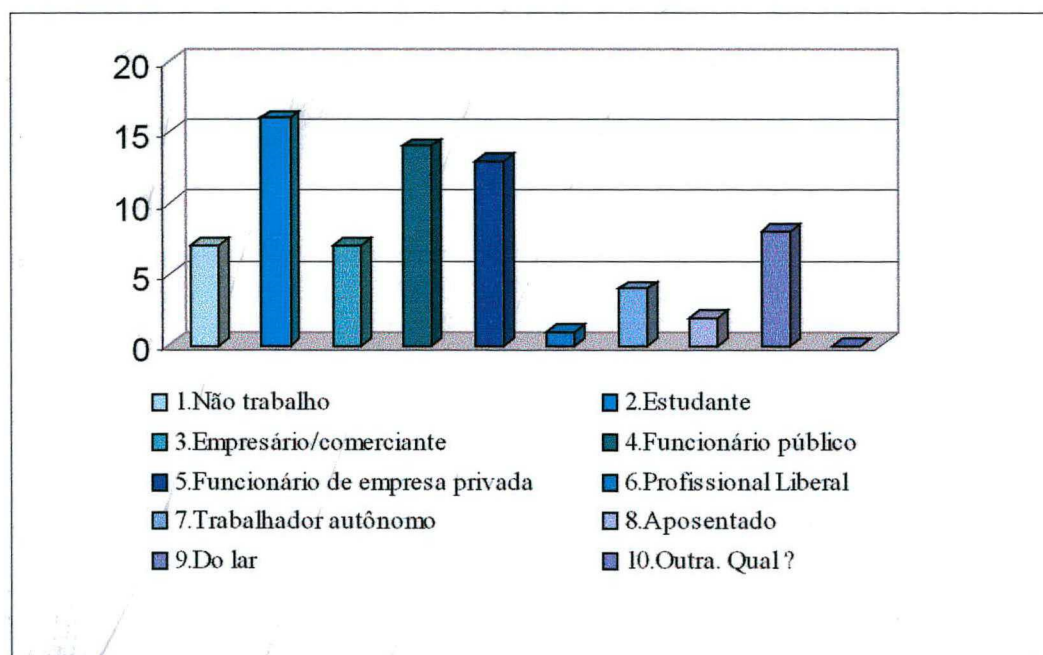


Figura 4: Avaliação gráfica da profissão.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 5: Bairro onde mora

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Agronômica	5	7%
2.Balneário	3	4%
3.Barreiros	3	4%
4.Cacupé	1	1%
5.Campinas	1	1%
6.Canasvieiras	1	1%
7.Carvoeira	2	3%
8.Centro	31	43%
9.Coqueiros	2	4%
10.Córrego Grande	1	1%
11.Estreito	1	1%
12.Ingleses	2	3%
13.Itacorubi	5	7%
14.Itaguaçu	1	1%
15.Jardim Anchieta	2	3%
16.Jurerê Internacional	5	7%
17.Lagoa da Conceição	4	7%
18.Rio Tavares	1	1%
19.Tapera	1	1%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

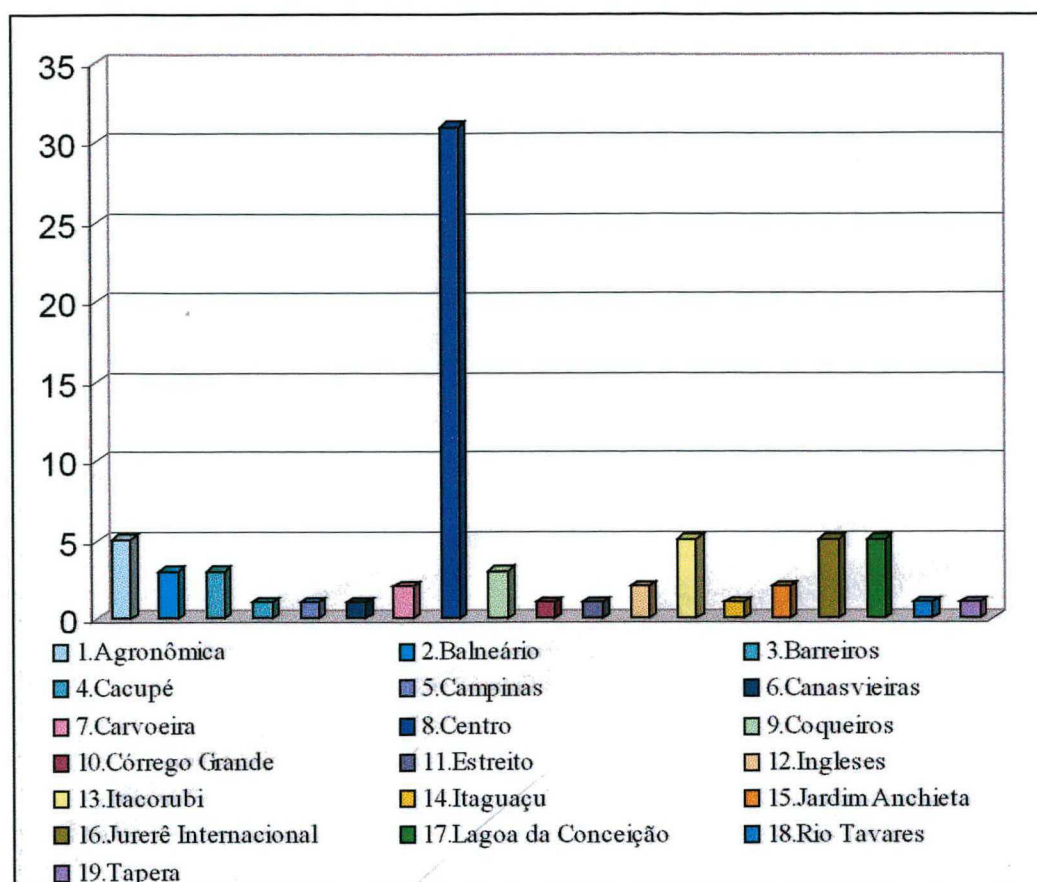


Figura 5: Avaliação gráfica do bairro onde mora.
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 6: Qual a sua participação na renda familiar?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Recebe ajuda financeira da família	20	28%
2.Não recebe ajuda financeira da família e não contribui para o sustento da mesma	13	18%
3.Contribui parcialmente para o sustento da família	29	40%
4.É responsável pelo sustento da família	8	11%
Duas pessoas não responderam esta questão	2	3%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

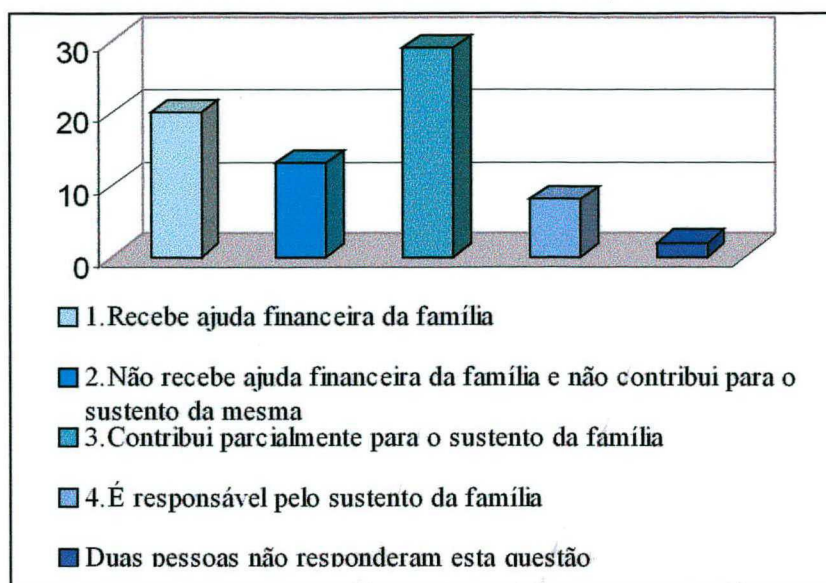


Figura 6: Avaliação gráfica da participação na renda familiar.
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 7: Em média qual é a renda mensal familiar?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1. Até R\$ 1.000,00	4	6%
2. De R\$ 1.001,00 a R\$ 2.000,00	4	6%
3. De R\$ 2.001,00 a R\$ 3.000,00	6	8%
4. De R\$ 3.001,00 a R\$ 4.000,00	7	10%
5. Mais de R\$ 4.000,00	33	46%
6. Não sei	7	10%
7. Não informar	11	15%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

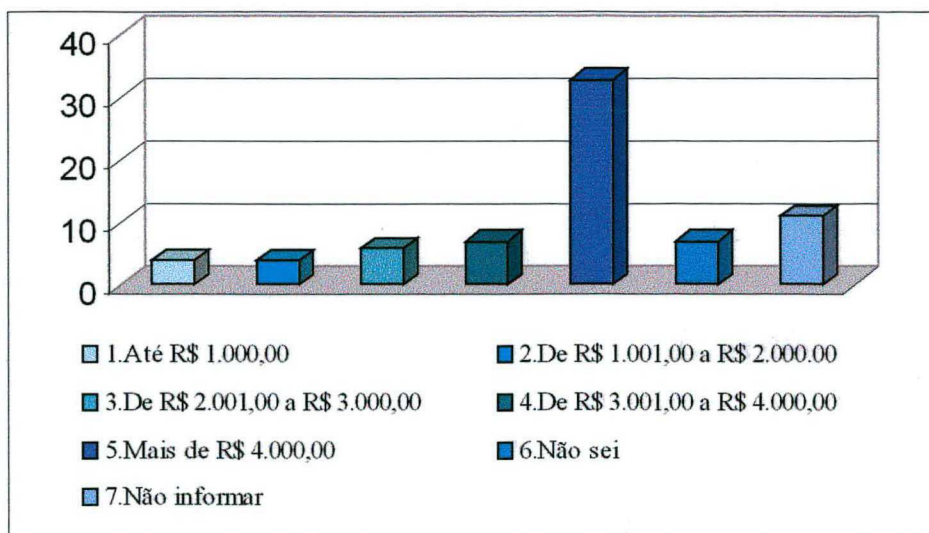


Figura 7: Avaliação gráfica da Tabela renda mensal familiar.
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 8: Quem é o principal responsável pelo sustento da sua família?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Seu pai	18	25%
2.Sua mãe	5	7%
3.Seu cônjuge	31	43%
4.Você	13	18%
5.Outro. Qual ?	5	7%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

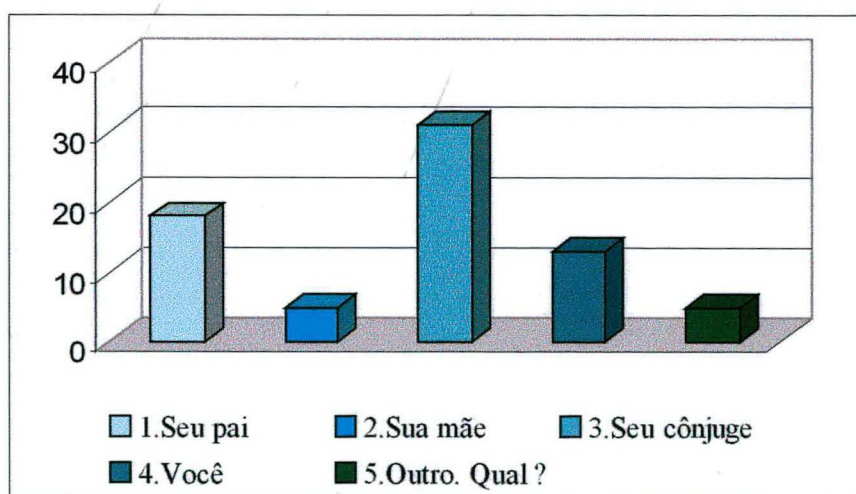


Figura 8: Avaliação gráfica de quem é o principal responsável pelo sustento da família.
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 9: Número de filhos

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Nenhum	25	35%
2.Um	16	22%
3.Dois	15	20%
4.Três	12	17%
5.Quatro ou mais	4	6%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

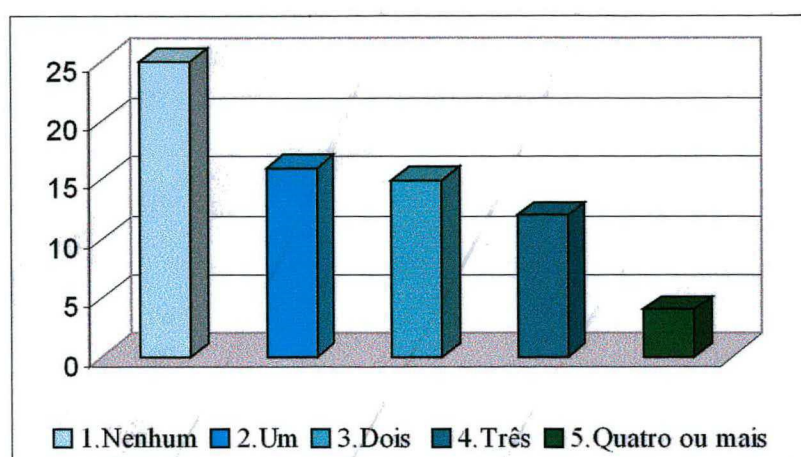


Figura 9: Avaliação gráfica do número de filhos.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 10: Número de pessoas que dependem da renda familiar

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Uma	18	25%
2.Duas	11	15%
3.Três	15	21%
4.Quatro	16	22%
5.Cinco ou mais	12	17%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

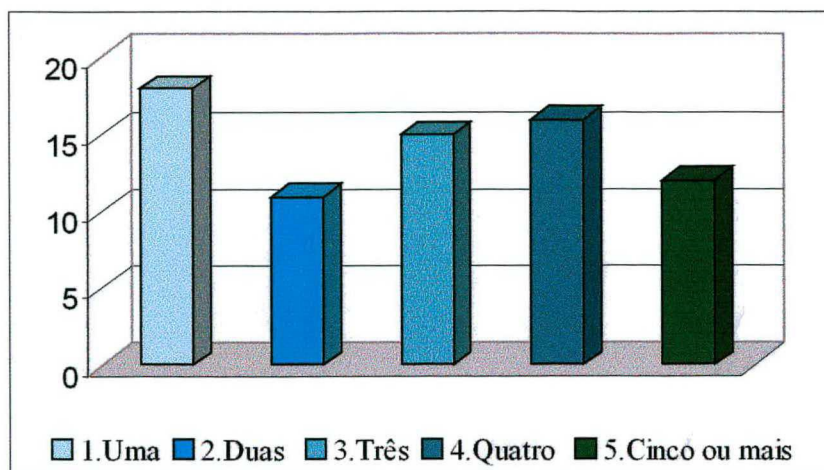


Figura 10: Avaliação gráfica do número de pessoas que dependem da renda familiar.
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 11: Você mora

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Com pais e/ou irmãos	16	22%
2.Com cônjuge e/ou filhos	41	57%
3.Com parentes	4	6%
4.Sozinho	9	12%
5.Outros. Quais ?	2	3%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

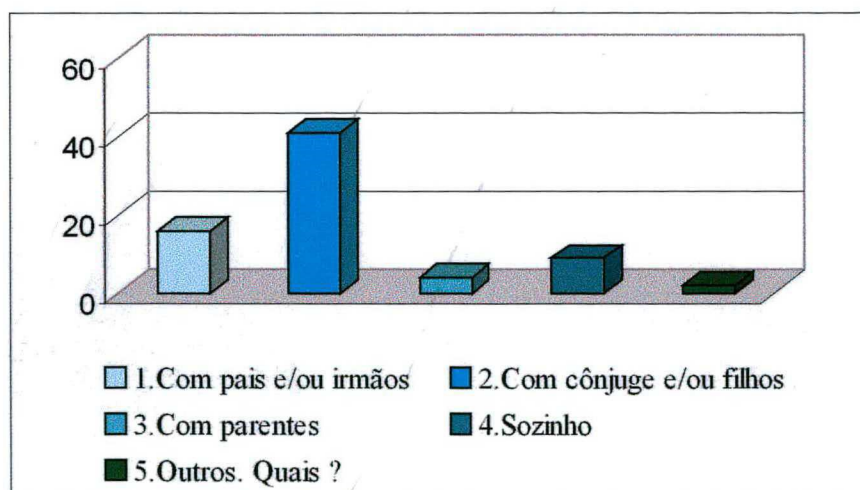


Figura 11: Avaliação gráfica de como mora o entrevistado.
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 12: Qual o principal motivo que o(a) levou a procurar os serviços da De León Estética e Beleza?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Queria melhorar a minha aparência	32	44%
2.Programei um tempo só para relaxar	5	7%
3.A propaganda chamou a minha atenção para um tratamento que eu necessitava	5	7%
4.Gosto de estar sempre me cuidando	26	36%
5.Sugestão dos pais	2	3%
6.Sugestão do cônjuge/namorado(a)	0	0%
7.Sugestão dos colegas/amigos	1	1%
8.Outro. Qual ?	1	1%
Total	72	99%

Fonte: Elaborada pela autora.

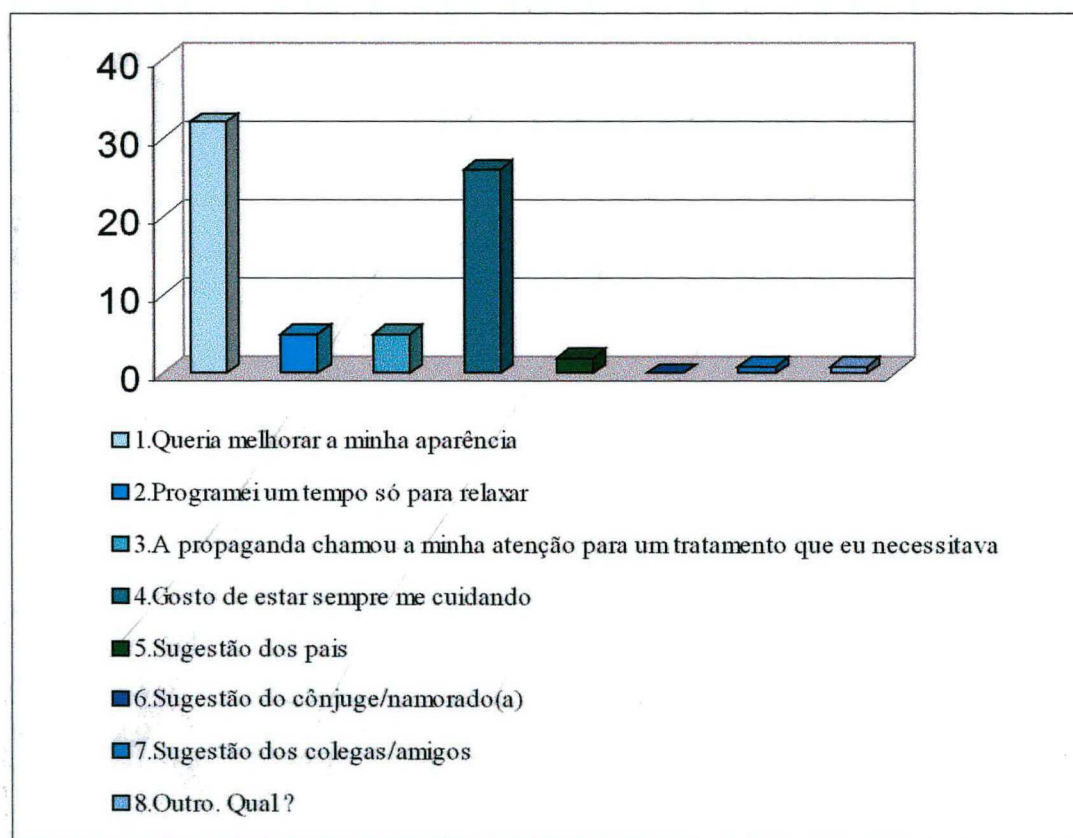


Figura 12: Avaliação gráfica do principal motivo que levou o entrevistado a procurar os serviços da De León Estética e Beleza.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 13: Como você ficou conhecendo a De León Estética e Beleza?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Jornal e/ou revista	12	17%
2.Rádio	2	3%
3.Televisão	0	0%
4.Lista telefônica	5	7%
5.Placa em frente a empresa	42	58%
6.Folder	0	0%
7.Através de colegas, amigos ou parentes	7	9%
8.Outro. Qual ?	4	6%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

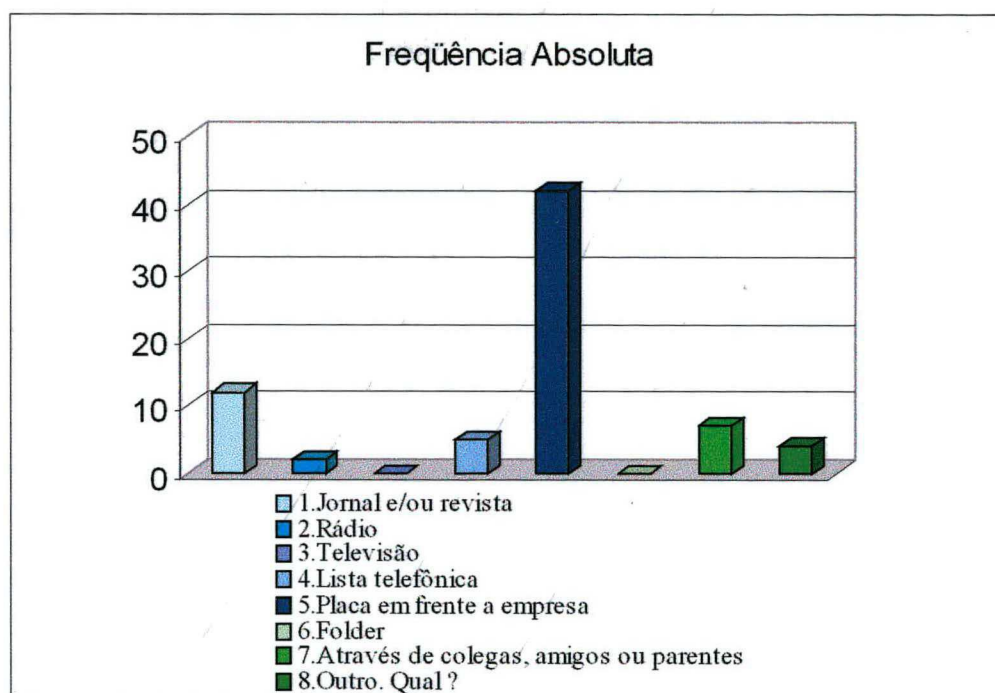


Figura 13: Avaliação gráfica da como ficou conhecendo a De León Estética e Beleza.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 8.14: Qual é o meio de transporte mais utilizado por você para chegar à De León Estética e Beleza?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Veículo próprio	44	61%
2.Veículo dos pais	7	10%
3.Transporte coletivo	4	6%
4.Táxi	1	1%
5.A pé	15	21%
6.Outro. Qual?	1	1%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

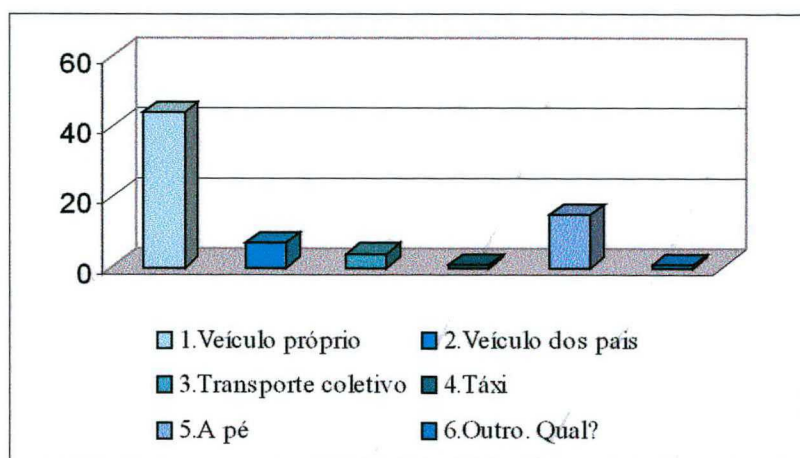


Figura 14: Avaliação gráfica do meio de transporte mais utilizado pelo entrevistado para chegar à De León Estética e Beleza.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 15: Quais os motivos que o(a) levaram a optar pelos serviços da De León Estética e Beleza?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Confiança nos serviços	17	10%
2.Atendimento	20	12%
3.Localização	46	28%
4.Ambiente agradável	16	9%
5.Boa reputação da empresa na cidade	9	5%
6.Qualidade dos serviços	16	9%
7.Higiene do local	7	4%
8.Tecnologia utilizada	5	3%
9.Preço	8	5%
10.Facilidade de pagamento	9	5%
11.Diversidade de tratamentos	17	10%
12.Outros. Quais ?	2	1%
Total	171	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

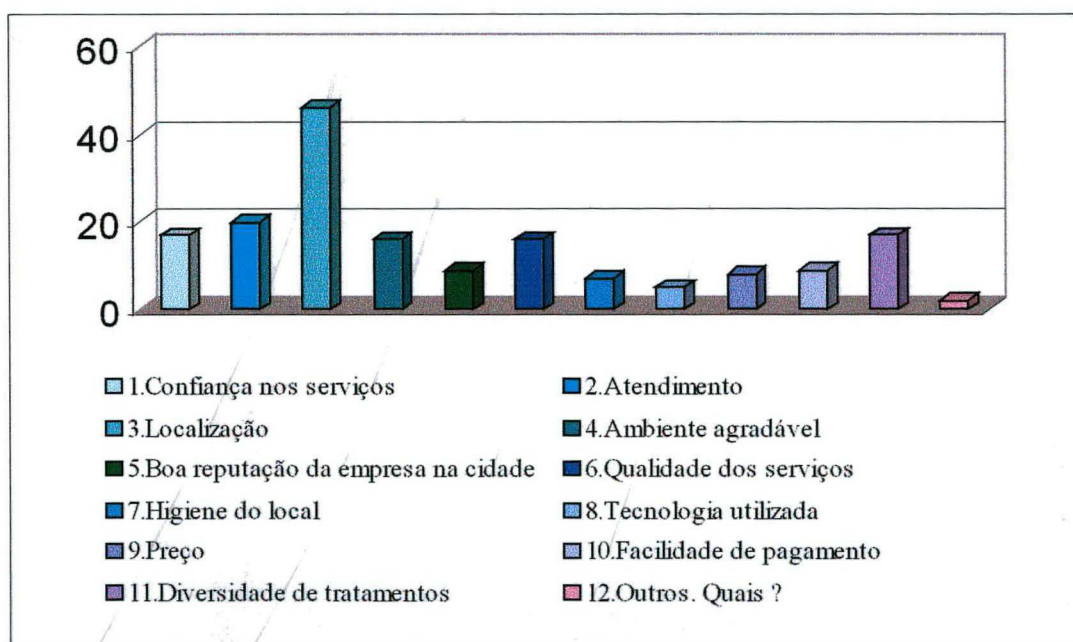


Figura 15: Avaliação gráfica dos motivos que levaram o entrevistado a optar pelos serviços da De León Estética e Beleza

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 16: Você pratica alguma atividade física?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Caminhada	36	50%
2.Corrída	1	1%
3.Academia	22	31%
4.Esporte. Qual ?	3	4%
5.Não	10	14%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

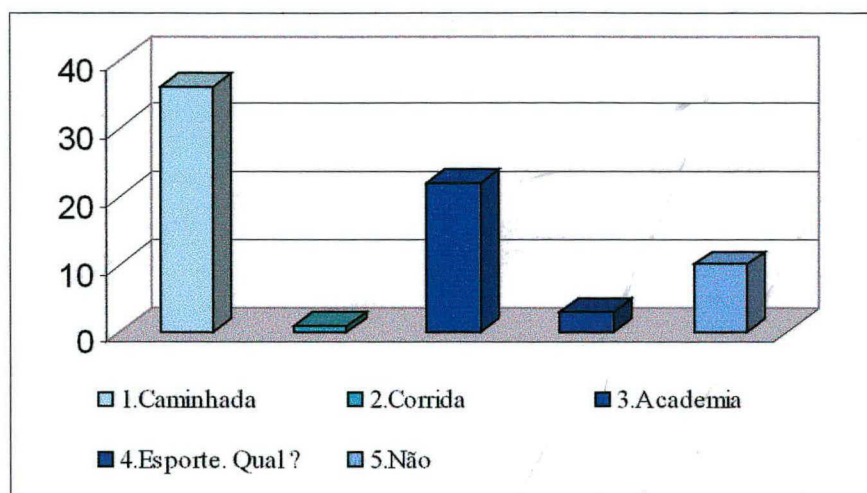


Figura 16: Avaliação gráfica se o entrevistado pratica alguma atividade física

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 17: Você já freqüentou um spa urbano (day spa)?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Sim, pretendo voltar outras vezes (passe para questão 33)	7	10%
2.Sim, mas não tenho intenção de voltar	0	0%
3.Não, mas gostaria	34	47%
4.Não, não tenho interesse	31	43%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

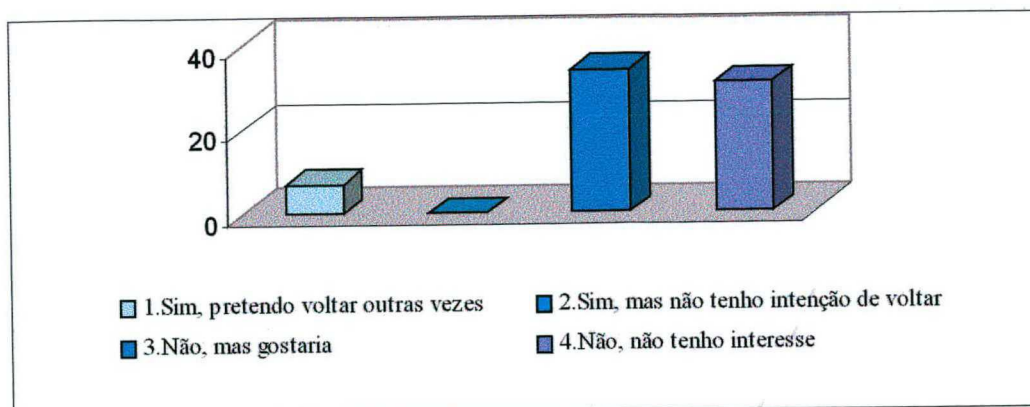


Figura 17: Avaliação gráfica se o entrevistado já frequentou um spa urbano (day spa)
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 18: Quais os motivos que o(a) levam a não frequentar?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Preço	16	22%
2.Falta de tempo	23	32%
3.Não tenho interesse	19	26%
4.Outros. Quais ?	14	20%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

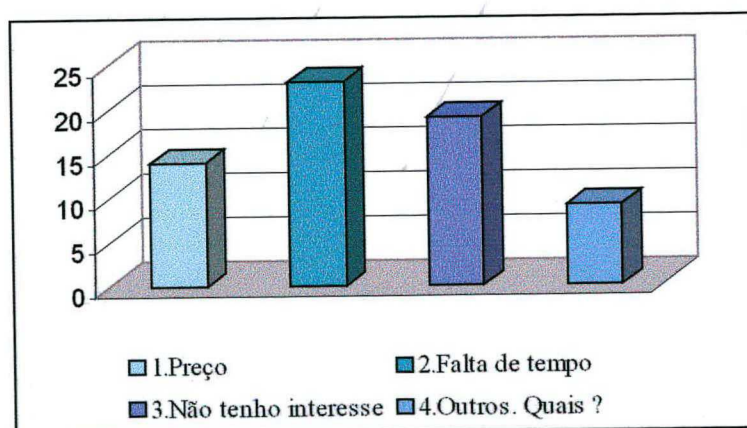


Figura 8.18: Avaliação gráfica dos motivos que levam o entrevistado a não frequentar
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 19: Você costuma fazer algum tipo de dieta?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Não	28	37%
2.Sim, para emagrecer	35	49%
3.Sim, para engordar	5	7%
4.Sim, sou diabética	0	0%
5.Sim, tenho colesterol alto	1	2%
6.Outra. Qual ?	4	5%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

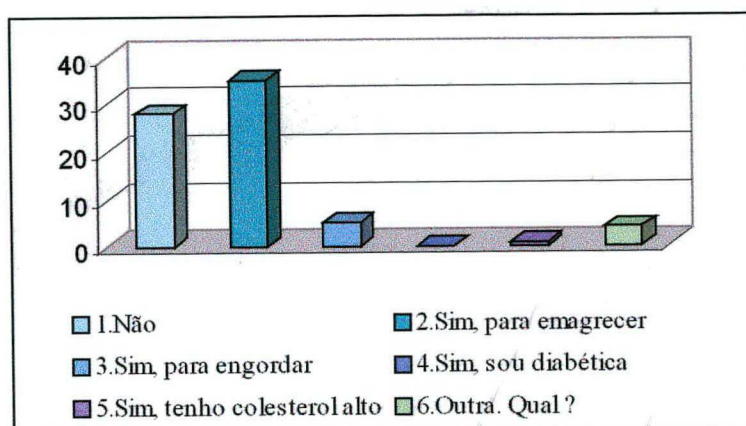


Figura 19: Avaliação gráfica se o entrevistado costuma fazer algum tipo de dieta

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 20: Quais dos seguintes jornais você costuma ler?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Diário Catarinense	55	56%
2.A Notícia	1	1%
3.O Estado	3	3%
4.Jornal de Santa Catarina	6	6%
5.Outros. Quais ?	23	23%
6.Não leio jornal	11	11%
Total	99	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

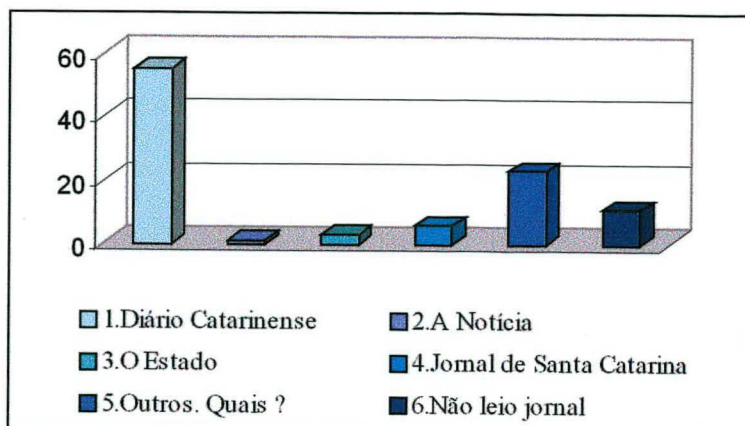


Figura 8.20: Avaliação gráfica dos jornais que o entrevistado costuma ler
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 21: Quais das seguintes revistas você costuma ler?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Nova	21	13%
2.Cláudia	18	12%
3.Caras	15	10%
4.Boa Forma	13	8%
5.Nova beleza	1	1%
6.Corpo a Corpo	4	3%
7.Veja	42	26%
8.Isto É	15	10%
9.Época	9	6%
10.Quem	1	1%
11.Outras. Quais?	14	9%
12.Não leio revistas	2	1%
Total	155	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

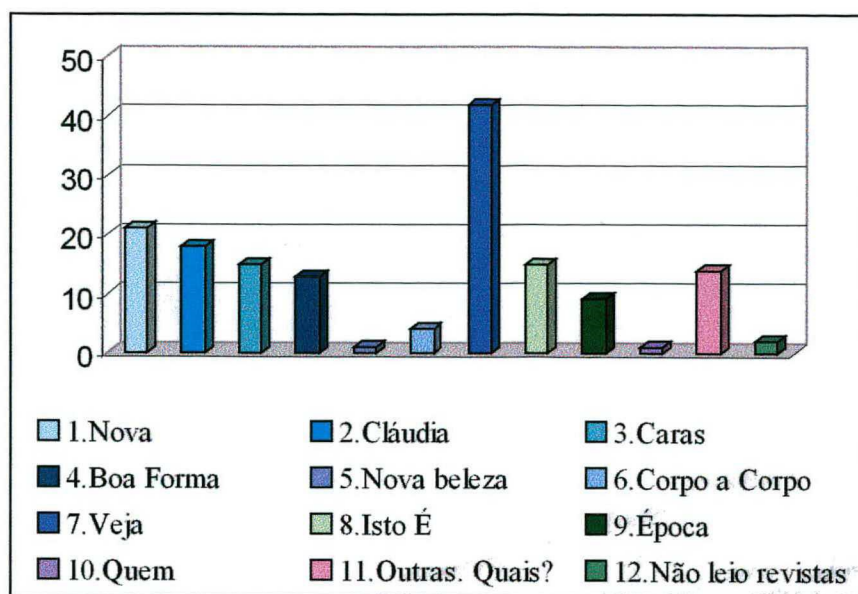


Figura 21: Avaliação gráfica da revistas que o entrevistado costuma ler.
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 8.22: Quais das seguintes estações de rádio você costuma ouvir?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1. Atlântida	24	20%
2. Jovem Pan	25	21%
3. Band	15	12%
4. Itapema	39	32%
5. Outras. Quais ?	11	9%
6. Não ouço rádio	7	6%
Total	121	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

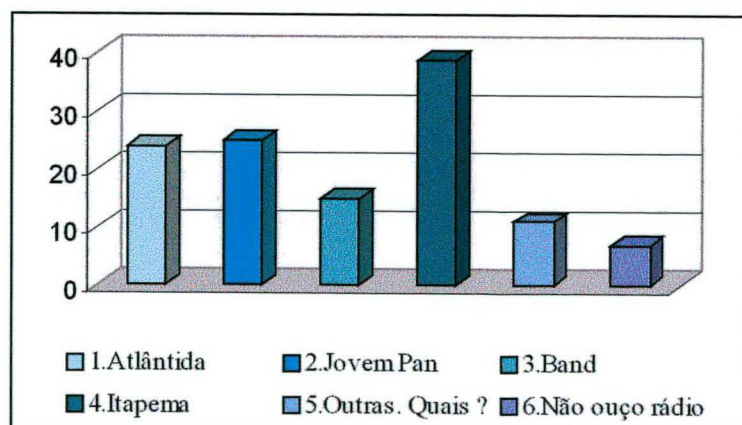


Figura 22: Avaliação gráfica das estações de rádio que o entrevistado costuma ouvir
Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 23: Quais das seguintes emissoras de televisão você costuma assistir?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Band	4	3%
2.Rede Globo	58	46%
3.Record	5	4%
4.SBT	11	9%
5.MTV	7	6%
6.TV COM	5	4%
7.Outras. Quais?	34	27%
8.Não assisto televisão	1	1%
Total	125	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

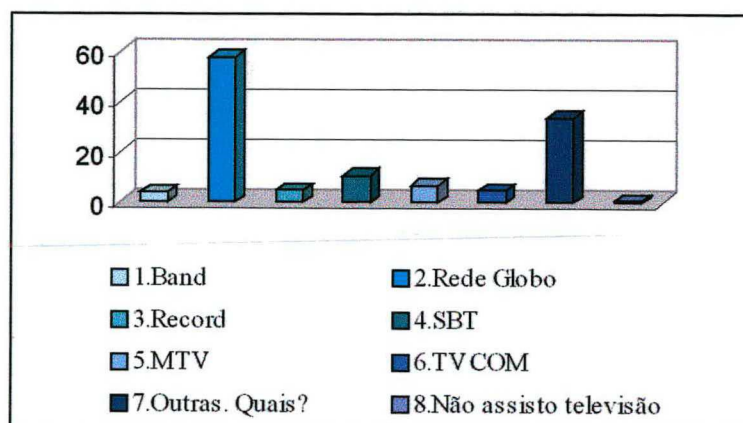


Figura 23: Avaliação gráfica das emissoras de televisão que o entrevistado costuma assistir.

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 24: Você possui e-mail?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.Sim. Qual?	49	68%
2.Não	23	32%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

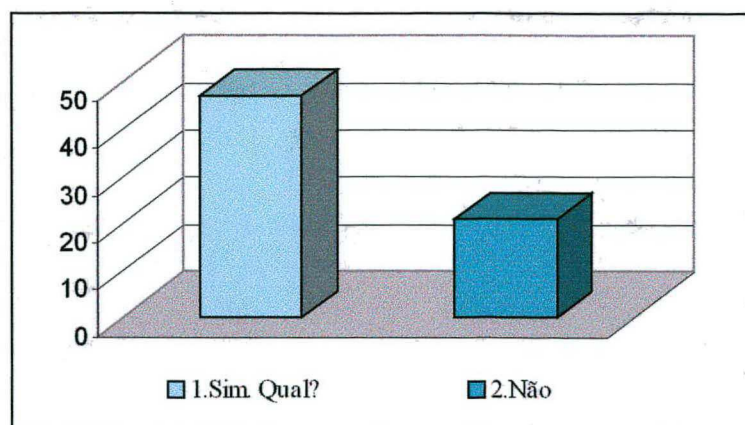


Figura 24: Avaliação gráfica da se o entrevistado possui e-mail

Fonte: Elaborada pela autora.

Tabela 25: Você gostaria de receber notícias e informações de estética?

	Frequência Absoluta	Frequência Relativa
1.E-mail	30	41%
2.Correspondência	25	35%
3.Não gostaria de receber	17	24%
Total	72	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

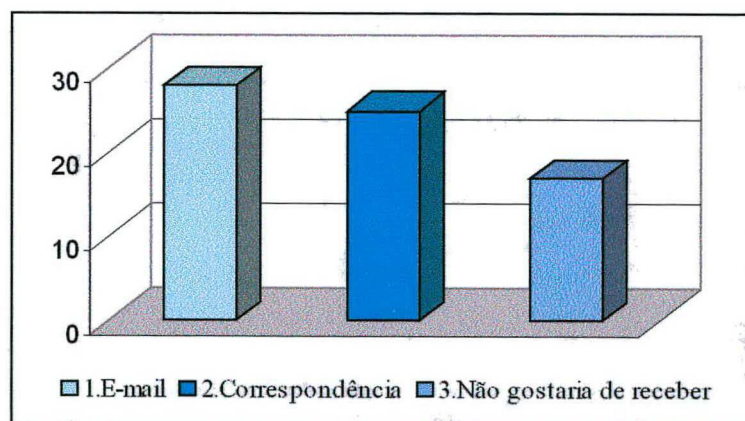


Figura 25: Avaliação gráfica da gostaria de receber notícias e informações de estética

Fonte: Elaborada pela autora.